

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace strategické analýzy ve vybrané společnosti
Application of the Strategic Analysis in a Selected Company

Student: Bc. Jana Jurovatá

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Jurovatá**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Aplikace strategické analýzy ve vybrané společnosti
Application of the Strategic Analysis in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem veškeré použité zdroje.

V Ostravě dne 22.04.2016

.....

Bc. Jana Jurovátá

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, trpělivost a čas, který mi věnovala při zpracování této práce. Dále děkuji Bc. Josefu Bělicovi, jednateři společnosti ComDis s.r.o., za věnovaný čas.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Význam a struktura strategické analýzy	7
2.1	Strategie	7
2.2	Strategické řízení	8
2.2.1	Identifikace poslání (mise), vize a cílů organizace	10
2.3	Strategická analýza	11
2.4	Analýza vnějšího (externího) prostředí	11
2.4.1	Analýza makroprostředí	11
2.4.2	Analýza mikroprostředí	15
2.5	Analýza vnitřního (interního) prostředí	20
2.5.1	Analýza vnitřních faktorů podniku	20
2.5.2	Finanční analýza	22
2.5.3	McKinsey's 7 S	25
2.5.4	VRIO	25
2.6	Analýza SWOT	26
2.7	Volba strategie podniku	27
2.7.1	Druhy strategie	28
3	Charakteristika společnosti	29
3.1	Historie společnosti	29
3.2	Zaměstnanci	29
3.3	Organizační struktura	30
3.4	Ochrana životního prostředí	30
4	Strategická analýza vybraného podniku	31
4.1	Externí analýza	31
4.1.1	PESTE analýza	31
4.1.2	Porterova analýza	37
4.2	Interní analýza	40
4.2.1	Analýza vnitřních faktorů firmy	40
4.2.2	Finanční analýza	42
4.3	SWOT analýza	46
5	Návrhy a doporučení	51
6	Závěr	54

Seznam použité literatury	55
Seznam obrázků, tabulek a grafů	58
Seznam použitých zkratk	59
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1 Úvod

Současná doba je charakteristická neustále se měnícím a rozvíjejícím se prostředím. S vývojem prostředí se mění nejen podmínky pro samotné fungování společnosti, ale také preference a požadavky zákazníků. Zvyšující se počet společností podnikajících na trhu vede k tomu, že si zákazníci mohou vybírat, od koho si službu či výrobek zakoupí. Aby společnost obstála v tomto konkurenčním prostředí, je nutné znát dobře nejen procesy uvnitř firmy, ale také své podnikatelské prostředí, jeho současné trendy a jeho možný další vývoj. Zákazník již také neočekává jen vysokou kvalitu nabízených statků, to je dnes téměř samozřejmostí, ale také určitou přidanou hodnotu. Vzhledem k rozšířenosti internetu je dalším trendem hodnocení těchto kupovaných statků na mnoha webových portálech. Proto si společnost nemůže dovolit používat nekalé praktiky, kvůli kterým by mohl ztratit mnoho zákazníků. Dobrá pověst, kvalitní produkty a velká skupina zákazníků jsou jedním z mnoha faktorů, díky kterému může podnik v dnešním konkurenčním prostředí přežít.

Strategická analýza slouží ke komplexnímu rozboru okolí podniku, na jehož základě je možné identifikovat faktory, které mohou podnik ovlivnit. Analýza se také vztahuje na pohled dovnitř podniku, kde hodnotíme aktuální stav zdrojů a schopností, které by měli pomoci podniku rychle reagovat na možné změny prostředí.

Cílem mé diplomové práce je stanovit pomocí vybraných analýz interního a externího prostředí současnou situaci podniku ze strategického hlediska, a na základě zjištěných informací se pokusit navrhnout náměty pro zlepšení podnikatelské činnosti společnosti ComDis s.r.o.

Tato diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska strategické analýzy, objasnění jejího významu a charakteristice některých analýz, které lze využít při jejím zpracování. V druhé části bude představena společnost ComDis s.r.o., její činnost podnikání a historie. V třetí části diplomové práce aplikuji teoretickou část a vypracuji vybrané analýzy s konkrétními daty. Nejdříve bude analyzováno vnější prostředí společnosti pomocí metody PESTE, která zahrnuje politické, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické faktory, jež působí nejen na analyzovanou společnost, ale na všechny podniky v daném odvětví. Poté budou pomocí Porterova modelu pěti sil analyzovány konkurenční síly v odvětví pramenící z rivality mezi konkurenčními podniky, z hrozby substitutů, z vyjednávací pozice dodavatelů, z hrozby vstupu potenciálních konkurentů a z vyjednávací pozice zákazníků. Na základě těchto dvou analýz budou identifikovány tržní příležitosti a hrozby. Pomocí analýzy vnitřních faktorů společnosti, tj. faktorů technického rozvoje, marketingových a distribučních faktorů, faktorů výroby a řízení výroby, faktorů podnikových a pracovních zdrojů budou identifikovány slabé a silné stránky společnosti. Pátý faktor týkající se financí a rozpočtu nebude v této analýze uveden. Tento faktor bude rozebrán v rámci finanční analýzy, pomocí které bude analyzována majetková struktura společnosti, a z níž budou vyplývat také její silné a slabé stránky.

Výsledky z provedených analýz budou zpracovány pomocí SWOT analýzy, ve které budou shrnuty zjištěné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Na základě této analýzy budou v poslední části diplomové práce navrženy náměty a doporučení pro možné zlepšení situace na trhu společnosti ComDis s.r.o.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Podniky se musí v neustále se měnícím vnějším prostředí vyrovnávat s vlivem inovací i dalších faktorů a jejich projevů. Podnik by měl být schopen adekvátně aplikovat všeobecně známé a popsané principy a postupy na konkrétní situace, tyto situace předvídat, připravit se na ně i na jejich možné následky a především být připraven na změnu. Jen tak může podnik obstát v současném hyperkonkurenčním a globálním prostředí a během permanentní krize.

2.1 Strategie

V uplynulých letech se názor na definici strategie vyvíjel v závislosti na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie v podniku, proto existuje mnoho definicí strategie. Strategii můžeme chápat jako schopnost podniku být připraven na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů, především musí vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy stanovené cíle (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Podstatou každé strategie je úsilí odlišit se od konkurence, vytvořit konkurenční výhodu a následně si ji udržet. Je nedílnou součástí řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je formulace poslání firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Dle Grasseové a kol. (2012, str. 13) je strategie „*způsob (cesta), kterým organizace realizuje své poslání a vizi. Je založena na potřebách hlavních zainteresovaných stran (primárních externích zákaznících) a podporována příslušnými politikami (koncepty), plány, cíli, záměry a procesy. Zpravidla jde o prostředky, metody, procesy a zdroje vyžadované celkově nebo v nějaké kombinaci pro dosažení strategických cílů, včetně jejich případné změny.*“

Pojem strategie výstižně charakterizoval H. Mintzberg, který definuje strategii jako systém „5P“, který je nutno chápat v určité návaznosti a celistvosti, jako součást podnikového managementu. Strategii tvoří (Lednický, 2006; Konečný a Gregušová, 2012):

1. Plan (plán) – strategie jako uvědomělá, plánovaná posloupnost akcí pro řešení různých situací v určitém prostoru, a směřující do budoucnosti.
2. Ploy (manévr) – strategie jako manévr, jako určitý možný způsob prosazování cílevědomosti a plánovitosti v kombinaci s tvořivým myšlením rozhodovacího subjektu. Podnik se snaží být lepší než konkurence.
3. Pattern (model chování) - strategie jako model nebo vzor vymezuje směry a hranice, za nimiž se může jednání podniku realizovat v podmínkách neustále se měnícího prostředí. Pojetí je založeno na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování v čase, je strategie pouze prázdný model. Jedná se o promyšlení základních strategických variant.

4. Position (pozice) – strategie jako postavení vychází z prioritního vymezení rozhodujícího problému (odlišení hlavního od detailního), strategického od taktického, při zdůraznění, že správná taktika je předpokladem úspěšného naplnění strategických cílů. Zdůrazňuje působnost podniku v externím prostředí. Problém, jenž má rozhodující strategický význam je možno určit zpravidla až po zhodnocení pozice podniku v daném prostředí.
5. Perspektiva (perspektiva) – strategie jako perspektiva vyjadřuje působení podniku uvnitř, protože klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu jeho přístupů k tvorbě a realizaci strategie.

„Strategie tedy dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders)“ (Grasseová a kol., 2012, str. 16).

Strategie se průběžně vypracovává a v čase rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je uskutečňováno vrcholovými manažery a obsahuje činnosti orientované na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a také mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí (Grasseová a kol., 2012).

Řízení organizace je založeno na třech úrovních řízení, které na sebe hierarchicky navazují. Liší se od sebe především mírou kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace, charakterem potřebných informací pro rozhodování a časovým horizontem realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní. Zatímco na operativní úrovni se zpravidla jedná o dny či minuty, ve strategickém řízení se uvažuje v dlouhodobém časovém horizontu. Významné rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení jsou uvedeny v následující Tab. 2.1 (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Tab. 2.1 Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám	3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
5. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
6. Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušení pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	6. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí.

Zdroj: Keřkovský a Vykypěl (2006)

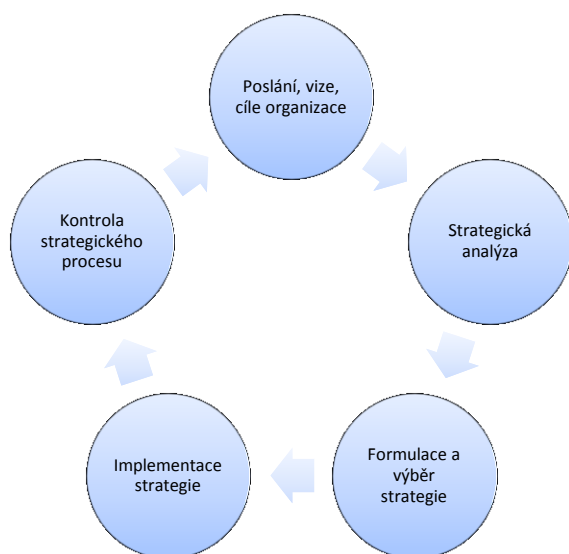
Dle Lednického (2006, str. 8) je strategické řízení „procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“

Strategické řízení by mělo být chápáno jako „nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 6).

Strategické řízení nesmí jen reagovat na změny prostředí, ale musí je včas předvídat a organizaci vhodně připravit na nově přichozí změny. Jejím úkolem je hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu (Lhotský, 2010).

V odborné literatuře můžeme najít mnoho modelů strategického řízení, ovšem při jejich vzájemném srovnání je možno identifikovat následujících pět kroků, jež musí obsahovat každý model. Tyto kroky znázorňuje graficky Obr. 2.1 (Matusiková a kol., 2014).

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Matusiková (2014)

2.2.1 Identifikace poslání (mise), vize a cílů organizace

Poslání (mise) vyjadřuje smysl, proč daná organizace existuje a jaký je její účel. Je to způsob, kterým lze dosáhnout stanovené vize. *Vize* vyjadřuje představu o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu. Musí být dosažitelná, je zpravidla stanovena na vzdálený časový horizont a souvislosti této představy vychází z poslání organizace (Grasseová a kol., 2012).

Cíle organizace jsou žádané stavy, kterých se snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu vytvořených strategií podniku. Formulace cílů vychází z firemního poslání a vize. Je třeba si uvědomit, že podniky sledují více cílů, cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času (krátkodobé, dlouhodobé hledisko) a mezi jednotlivými cíli musí být určeny jejich hierarchie a priority. Různé podniky mohou mít různé cíle, např. udržení určité výše zisku, nízkých nákladů, poskytování vysoké kvality služeb, velikosti tržního podílu apod., ovšem všechny vymezené cíle by měly být SMART. Jednotlivá písmena metody SMART vyjadřují (Keřkovský a Vykypěl, 2006):

- **S** (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- **M** (measurable) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- **A** (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit;
- **R** (realistic) – reálné, dosažitelné;
- **T** (timed) – určené v čase.

Vize i cíle by měly být formulovány jednoduše, stručně, srozumitelně a jednoznačně, měla by motivovat zaměstnance a podporovat myšlení v delším časovém horizontu (Matusiková a kol., 2014).

2.3 Strategická analýza

Rozsah působení okolí na organizaci je velký. Čím vzdálenější je prostředí od organizace, tím méně je samotnou organizací ovlivnitelné. Z tohoto pohledu můžeme rozdělit analyzované prostředí na vnější (externí) a vnitřní (interní). Vnitřní prostředí organizace vychází z jejího organizačního uspořádání, procesů, ke kterým v organizaci dochází, a lidského faktoru. Vnější analyzované prostředí můžeme dále rozdělit na vnější blízké okolí zahrnující dodavatele, odběratele, konkurenci, zákazníky, spolupracující bankovní instituce a municipality, a na vnější vzdálené okolí související se státním a veřejným sektorem i mezinárodní dimenzí činnosti organizace (Matusiková a kol., 2014).

Cílem je identifikovat a analyzovat všechny relevantní faktory, o nichž lze říct, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležité je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, jež mezi faktory existují. Tento krok je podstatný pro posouzení účinnosti současné strategie nebo pro rozhodnutí o volbě nové strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

„Strategická analýza je základem úspěchu podniku a teprve na jejím základě může být vytvořena funkční strategie. Produkty a procesy podniku musí vycházet z obchodní strategie a ne naopak. To, jaké produkty požaduje trh, určuje zákazník. Podnik je musí nabízet prostřednictvím efektivních procesů, jejichž náklady umožní vytváření zisku při prodeji produktů za ceny určené zákazníkem“ (Forman, 2011. str. 20).

2.4 Analýza vnějšího (externího) prostředí

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším okolí, jež mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Analytické metody vnějšího okolí můžeme rozlišit na analýzu makroprostředí, také nazývanou analýza obecného vzdáleného okolí, a na analýzu mikroprostředí, tedy analýzu blízkého či odvětvového prostředí. Analýza prostředí by měla být prováděna permanentně vzhledem k rychle se měnícím podmínkám prostředí.

2.4.1 Analýza makroprostředí

Tato analýza vyhodnocuje makroekonomické faktory, jako je ekonomický růst, úroková sazka, vývoj měnových kurzů, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a obecná očekávání týkající se role organizace ve společnosti, které sice nepřímo, ale velkou mírou ovlivňují chod podniku (Kaplan a Norton, 2010).

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technický prostor, kde se podnik pohybuje. I když podnik nemá možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivnit, může svým rozhodnutím na změny v prostředí aktivně reagovat, připravit se na určité varianty, a tím ovlivnit směr svého vývoje. K tomuto účelu se využívají metody PESTE analýza (analýza politických, ekonomických, sociálních, technických a ekologických vlivů makrookolí), metoda 4C (zaměřena na analýzu faktorů globalizace) a také SWOT

analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku) (Sedláčková a Buchta, 2006).

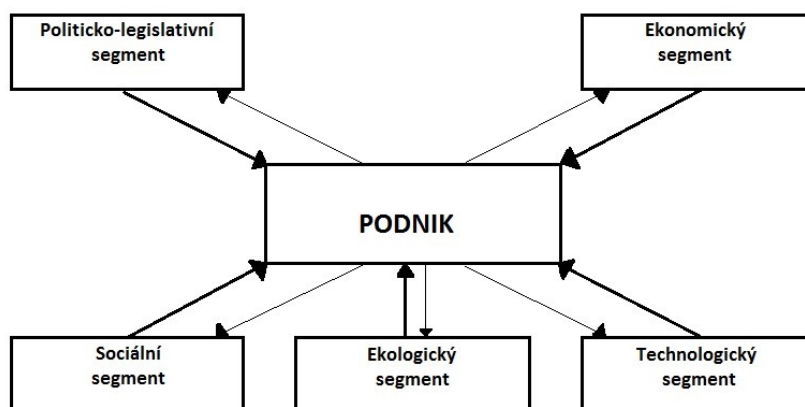
PESTE analýza

Jedná se o rozšířenou formu metody PEST, jež vznikla v 80. letech 20. stol. Význam jednotlivých písmen skrývá jednotlivé segmenty makroprostředí. Tato rozšířená zahrnuje tyto faktory:

- politické (politicko-právní);
- ekonomické;
- sociální (socio-kulturní);
- technologické a
- ekologické.

Každý segment analýzy PESTE působí na každou organizaci, zároveň každá organizace může z malé části ovlivňovat tyto segmenty, neboť je jejich nedílnou součástí. Tento vztah je znázorněn v Obr. 2.2 (Matusiková a kol., 2014).

Obr. 2.2 Segmenty PESTE analýzy a jejich působení na podnik



Zdroj: Bensoussan, Fleisher (2013)

Politický segment

Celková politická stabilita dané země výrazně ovlivňuje celou národní ekonomiku, a tím i jednotlivé podniky. Je jedním z podstatných vlivů determinujících důvěru investorů, možnosti ekonomického rozvoje a tím i konkurenceschopnost. Fungování ekonomiky ovlivňuje především legislativa státu a definování a realizace hospodářské politiky, která ovlivňuje podniky např. výší daňového zatížení, prostřednictvím privatizace a deregulace, nebo také podporou malých a středních podniků, exportu, ekologie nebo výzkumu a vývoje. Stát je také významným zaměstnavatelem a spotřebitelem (Lhotský, 2010).

Vliv státu lze vymezit těmito znaky (Benssousan a Fleish, 2013, str. 190):

- politika a politické strany;
- aktivisté a regulační aktivity;
- definice vlastnického práva a jeho vymahatelnost;

- schopnost ovlivňování politických rozhodnutí;
- volební preference a trendy;
- povaha moci a struktur rozhodování;
- veřejné mínění;
- daňové zákony;
- regulace importu a exportu.

Politický segment se prosazuje prostřednictvím práva, které vytváří rámec pro všechny podnikové činnosti. Právní úpravy definují možnosti a bariéry podnikání, avšak nemohou být vyčerpávající, a proto jejich nedokonalost musí být překonávána uplatňováním etických kritérií (Lednický, 2006).

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje se i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 17).

Ekonomický segment

Makroekonomické údaje jsou důležité pro vypracování finančních analýz strategického plánu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a vymezuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. Jde zejména o tyto sledované faktory (Fotr, Vacík a kol., 2012):

- úrokové sazby;
- inflace;
- kurzy měn;
- ceny jednotlivých komodit;
- míra ekonomického růstu;
- průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj;
- míra nezaměstnanosti a budoucí výhled;
- daně a jejich vývoj;
- kupní síla obyvatelstva;
- ukazatele kapitálového trhu.

Sociální segment

Sociální faktory se týkají změn společenského chování a demografických změn, které mají velký vliv na poptávku po zboží a službách (Matusiková a kol., 2014). Významný vliv mají také na tvorbu nabídky, jsou nedílnou součástí při rozhodování o investicích podniku, o umístění podniku či jiné divize apod. Změny společenského chování mají velký vliv na strukturu ekonomiky, a tudíž i na jednotlivé podniky. Podstatné složky této analýzy zahrnují (Fotr, Vacík a kol., 2012):

- demografické charakteristiky;
- životní úroveň a životní styl;
- pravidla pro zaměstnanost obyvatel;
- dostupnost požadovaných profesí;

- mobilitu pracovní síly;
- programy zdravotní, kulturní;
- sociální programy pro různé skupiny obyvatel;
- transparentnost a respektování norem;
- tradice, náboženství apod.

Technologický segment

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že organizace musí být neustále informována o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, aby se vyhnula zaostalosti a prokazovala aktivní inovační činnost. Neočekávané změny mohou dramaticky ovlivnit prostředí, v němž se organizace pohybuje. Lhotský (2010) uvádí, že je nutné investovat do technologického rozvoje, aby podnik zajistil svou existenci na trhu a stal se úspěšný, přestože existuje mnoho rizik spojených s těmito investice. Předem totiž nelze zaručit, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterého podnik investoval, bude poptáván spotřebiteli v dostatečné míře, jež zajistí návratnost vynaložených prostředků.

Je potřebné se zaměřit na tyto faktory (Fotr a kol., 2012):

- sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti;
- nástup nových technologií;
- přístup k datům a informacím;
- úspěšnost substitutů;
- rozsah prováděných inovací;
- míru vládní podpory vědy a výzkumu;
- rychlost morálního zastarávání technologie;
- vývoj cen přírodních zdrojů.

Ekologický segment

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Ekologie je faktorem, který podnik musí stále více respektovat. V oblasti legislativy je mnoho zákonů, které usměrňují chování organizací, aby nedocházelo k poškozování životního prostředí. Je důležité, aby podnik neustále sledoval změny ekologických podmínek v daném prostředí, a z nich vyplývajících omezení pro vybranou oblast činnosti.

Mezi faktory ovlivňující prostředí řadíme také klimatické faktory, které mají na různé typy činnosti organizace také značný vliv (Matusiková a kol., 2014).

V této oblasti se mohou faktory projevovat např. jako (Lhotský, 2010):

- vnímání klimatických změn;
- tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů;
- vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů (např. odvětví obnovitelných zdrojů).

2.4.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí obsahuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Podstatou je popsat faktory působící přímo na danou organizaci, které významně ovlivňují vývoj a změnu odvětví a klíčových faktorů úspěchu, které ovlivňují úspěšnost firmy v odvětví, a také určit míru jejich vlivu. Patří zde zákazníci, dodavatelé, přepravci, reklamní agentury, konkurence, finanční instituce, aj. Součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. Pro zkoumání analýzy konkurence se nejčastěji využívá Porterův model pěti konkurenčních sil, tedy síla odběratelů, síla dodavatelů, míra rivality odvětví, hrozba substitutů a hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle Mallya (2007, str. 49) analýza mikroprostředí umožňuje organizaci:

- „předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů;
- identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro organizaci;
- zvýšit rychlost reakce na kroky konkurence;
- předběhnout konkurenci v klíčových rozhodnutích.“

Nejčastěji se k analýze mikroprostředí používá Porterův model, který bude popsán níže po metodě „4C“.

Metoda 4C

Metoda „4C“ se používá k analýze faktorů globalizace. Je vhodná pro podniky, kterým již nestačí domácí trh a snaží se vstoupit na další trhy.

Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických názvů čtyř skupin faktorů, jimiž se zabývá. Tento vztah znázorňuje Obr. 2.3. Dle Sedláčkové (2006) lze metodou 4C navázat na výsledky PEST analýzy, protože zkoumá:

- Customers = zákazníci;
- Country = zájmové regiony, specifika země;
- Costs = náklady;
- Competitors = konkurenci.

Obr. 2.3 Metoda 4C



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 25)

Zákazníci

U zákazníků je třeba rozlišovat, zda jsou jejich požadavky homogenní či heterogenní, či zda je možné zákazníky uspokojit homogenním výrobkem nebo službou. Tyto otázky jsou důležité a při rozhodování v podniku by měly být kladeny primárně. V podnikatelském prostředí existují firmy nabízející stejný produkt v různých zemích pod různými názvy nebo také firmy nabízející po celém světě stejný produkt se stejným názvem.

Náklady

Ke zvyšování nákladů dochází nejen na základě technologické propracovanosti produktů, ale také v důsledku zkracování životního cyklu výrobků, kdy dochází k velkému nátlaku na podniky za účelem vývoje nových produktů. V některých odvětvích je možné se setkat s extrémními tlaky na náklady, jež mohou ustát jen největší, globálně operující podniky.

Národní specifika

V oblasti národních odlišností se uvažuje především o obchodní politice dané země, technických standardech a kulturních, institucionálních normách. V současné době je stále v některých zemích, především v zemích stojících mimo obchodní bloky a dohody, dodržována protekcionistická obchodní politika. Protekcionismu spolu s celními bariérami či dovozními kvótami může způsobit nekonkurenceschopnost zboží. V případě technických standardů se jedná o uvádění na trh pouze výrobků zdravotně nezávadných a bezpečných. Kulturními a institucionálními normami můžou být tvořeny bariéry, pro použití jednotné strategie. Tyto bariéry mohou nastat například v oblasti reklamy či vyjednávání.

Konkurence

V posledních letech dochází ke stále většímu provázání činnosti a trhů. V případě, že je výroba podniku umístěna v regionech, kde je možná výroba s nižšími náklady, pak může tuto nákladovou výhodu využít v regionech, kde jsou náklady méně příznivé. Obecně lze říci, že:

- na trhu převládá v současné době existence globálních konkurentů;
- z důvodu konkurence a ekonomických podmínek je potřeba rozšířit aktivity do více regionů;
- v rámci regionálního rozložení je možné se setkat s významnými rozdíly (Sedláčková 2006).

Po posouzení zmíněných faktorů této metody může firma dojít ke třem možným závěrům:

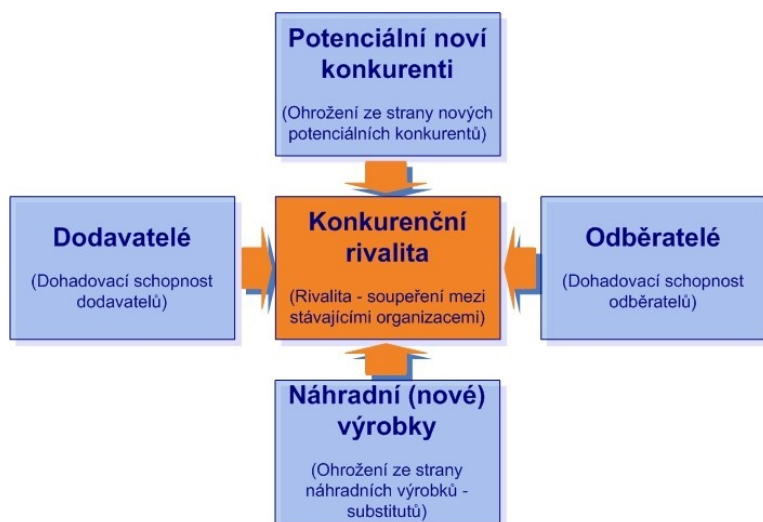
- 1) *Globální strategie není potřebná ani efektivní* – mezi regiony jsou významné rozdíly a překážky, které mají za následek, že lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru zvýhodněny, a konkurence se tedy odehrává na lokální úrovni.

- 2) *Multiregionální strategie* – regiony jsou určitým způsobem heterogenní, ale ekonomické a konkurenční podmínky požadují velké objemy produkce, podnik se rozšiřuje na nové trhy.
- 3) *Globální homogenní strategie* – typické jsou stejnorodé regiony, globální konkurence a žádné překážky vstupu na mezinárodní trhy. Vyvolává nákladovou efektivnost a zlepšení konkurenční pozice (Kovář, Štrach, 2003).

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Grasseová (2012) říká, že podle předpokladu, jež stanovil Porter, závisí ziskovost odvětví na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují cenu, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“ vypovídající o přitažlivosti odvětví. Porterův model je založen na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů, které mohou být konkurenční hnací silou. V jednotlivých odvětvích mohou mít tyto faktory různou důležitost, protože každé odvětví je svou strukturou jedinečné. Model umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a určit jeho rozhodující faktory pro konkurenci. Schéma Porterova modelu pěti sil znázorňuje Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 48)

Konkurenční síly tvoří následující faktory:

- 1) soupeření mezi existující konkurencí;
- 2) vstup nových konkurentů;
- 3) hrozba nových produktů (substitutů);
- 4) dohadovací schopnosti kupujících (odběratelů, zákazníků);
- 5) dohadovací schopnosti dodavatelů.

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, str. 56) „na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitosti, jejichž využitím mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno.“

Získané informace budou ovlivňovat rozhodování organizace o dalším zaměření jejich podnikatelských aktivit, a proto jsou velmi důležité (Matusiková a kol., 2014).

1) Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na daný trh závisí na bariérách vstupu. Čím menší jsou bariéry vstupu na daný trh, tím je ohrožení stávajících organizací větší, a naopak. V případě, že se trh vyznačuje vysokou ziskovostí, bude narůstat hrozba vstupu nových konkurentů, trh bude lákavý pro další organizace. Po vstupu do odvětví se ovšem ziskovost bude pomalu snižovat. Výstup organizací z odvětví je taktéž ovlivněn bariérami výstupu a s nimi spojenými náklady. V případě překážek vstupu do odvětví se jedná o například o tyto prvky (Matusiková a kol., 2014):

- Náklady spojené se vstupem jsou vyšší, než je očekávaný příjem. Dosavadní organizace mohou snížit cenu při příchodu nové konkurence, která se ocitne v nevýhodě.
- Vysoké vstupní náklady, které jsou potřebné na založení a rozjetí podnikání.
- Existující organizace v odvětví brání svými zdroji nově příchozím.
- Dlouholeté zkušenosti organizace pomáhají snižovat úroveň jejich nákladů.
- Přístupy k potřebným zdrojům. Existující organizace mohou kontrolovat klíčové vstupy a dodavatele, vlastní technologie a lokaci.
- Vysoké náklady spojené s propagací výrobku pro nové organizace. Zavedené organizace těží ze své značky, zákaznické loajality a flexibility ostatních výrobků dané značky.
- Přístup k distribučním kanálům.
- Vládní politika.
- Náklady na změnu.

V případě překážek výstupu se jedná například o utopení peněz ve výrobních prostředcích, vysoké přímé náklady na výstup nebo zvyky a stereotypy řídicích pracovníků (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Dle Matusikové (2014, str. 41) „vliv síly dodavatelů není ve všech případech stejný. Pokud je na trhu dodavatelů velká konkurence nebo pokud urgentnost spotřeby není velká, tak je vyjednávací síla relativně nižší než v případě, kdy je dodavatel v monopolním nebo oligopolním postavení (např. dodavatelé energií).“

Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká například v následujících situacích:

- Dodavatel tvoří větší část nabídky než ostatní dodavatelé v daném odvětví, případně je významným dodavatelem s dlouhodobou tradicí a na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů, může docházet z jeho strany ke zvyšování ceny, a tím zmenšování užitku kupujícího.
- Jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem.
- Zákazníkem poptávané zboží je vysoce diferencované, a proto nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci. V tomto případě se hovoří o velkých nákladech přestupu pro zákazníka. Například se jedná o kvalitu zboží pro zákazníka garantované dodavatelem, která je pro zákazníka významná nebo o zboží se speciálními vlastnostmi, které nemohou konkurenti zajistit.
- Zákazník nemá k dispozici dostatečné informace o trhu, jako například o ceně nebo nabídce a poptávce.
- V případě výskytu potíží ze strany dodavatele by mohl zákazník jen těžce začít vyrábět sám dané zboží. Ovšem dodavatel by mohl případně začít podnikat v oboru odběratele.
- V daném případě neexistují snadno dostupné substituty.
- Dané zboží má nízkou cenovou pružnost. Jedná se například o zboží patřící do kategorie základních potřeb nakupované ve větších objemech.
- Zákazník není nucen minimalizovat svoje náklady.
- Zákazník není významným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

3) Vyjednávací síla odběratelů

Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Jednotliví odběratelé se od sebe liší svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků (resp. služeb) a potenciálem růstu. Vliv má také velikost odběratele vzhledem k ostatním firmám ve stejném segmentu.

Cílem odběratele je mít možnost ovlivnit nebo určit podmínky spolupráce s dodavatelským podnikem. Odběratelé mohou ovlivnit konkurenční prostředí a tlačit ceny produktů dolů. Vyjednávací síla odběratelů je ovlivněna mírou závislosti organizace na objemu příjmů od jednotlivého zákazníka, a také může být ovlivněna následujícími charakteristikami (Matusiková a kol., 2014):

- Diferenciace – Produkty se specifickými vlastnostmi snižují sílu odběratelů a naopak zboží obtížně odlišitelné, jejich sílu zvyšují.
- Koncentrace – V případě malého počtu odběratelů, tvořící většinový podíl příjmů společnosti, je vyjednávací síla vysoká.
- Ziskovost – Odběratelé s nízkými příjmy, malými zdroji nebo nízkou ziskovostí jsou více citliví na změny cen.
- Kvalita a image – U zákazníka, pro kterého je kvalita či značka důležitá, je citlivost na změnu cen nižší.

4) Hrozba substitutů

Substitut je produkt, který má stejné nebo podobné vlastnosti a slouží podobnému nebo stejnému účelu jako produkt z daného odvětví. Čím větší je reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti produktů, tím je odvětví méně atraktivní pro nově vstupující konkurenci (Grasseová a kol., 2012).

Zvýšenou hrozbu představují substituty hlavně v případě, kdy je relativně dobrý poměr mezi cenou a výkonem produktu. Zákazníci mohou dát přednost substitutu, který má příznivé vlastnosti produktu či služby za nízké ceny. Také zde hrají roli náklady na změnu produktu, kde je hrozba substitutu nízká, pokud náklady na změnu produktu, od starého k novému, jsou vysoké (Matusiková a kol., 2014).

5) Konkurenční rivalita

Poslední z pěti faktorů je analýza míry rivality mezi stávajícími organizacemi v daném odvětví, na jejímž základě hodnotíme atraktivitu a ziskovost daného odvětví. Proto bývá tento faktor nejdůležitější. Pokud je míra rivality v odvětví vysoká, zisk zde bude klesající.

Konkurenti spolu soupeří převážně prostřednictvím snižování ceny, kdy ostatní obvykle snížení ceny následují, a v důsledku toho dochází k poklesu zisků v daném odvětví. K získání většího počtu zákazníků a zvýšení poptávky po daném typu produktu, musí organizace využít například marketingové akce, inovace produktů a rozšíření či zkvalitnění služeb zákazníkům.

Intenzitu konkurence v odvětví ovlivňuje potenciál růstu trhu, počet existujících konkurentů, velikost a schopnost konkurentů, struktura nákladů a cena produktů, možné bariéry vstupu a výstupu, snadná zaměnitelnost produktu, diferenciací produktu a různorodost organizací. Pokud existují na trhu organizace stejné velikosti a mají podobnou konkurenční pozici, míra rivality roste (Matusiková a kol., 2014).

2.5 Analýza vnitřního (interního) prostředí

Interní strategická analýza umožní zjistit silné a slabé stránky organizace, a pomůže odhalit, v čem se musí organizace zlepšit.

2.5.1 Analýza vnitřních faktorů podniku

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat faktory ovlivňující samotný podnik. Tyto faktory jsou dále specifikovány.

Vzhledem k vysoké konkurenci ve většině odvětví se stává klíčovým faktorem úspěchu jakéhokoli podniku především schopnost daný výrobek či službu prodat. Z tohoto důvodu je nutné vyzdvihnout důležitost marketingových a distribučních faktorů (Lhotský, 2010).

Interní analýzy by se měly provádět systematicky, a to minimálně v těchto funkčních oblastech podniku: management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj, informační systémy (Fotr, Vacík a kol., 2012).

Analýza vnitřního prostředí firmy je důležitá pro následné zpracování SWOT analýzy, která je popsána v samostatné podkapitole 2.6. Jde o smíšenou analýzu, kterou se zjišťují silné a slabé stránky firmy. Pro určení silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat právě tyto faktory vnitřního prostředí firmy.

1) Faktory vědecko-technického rozvoje

Jedná se zejména o inovace stávajících výrobků nebo o vytváření nových výrobků. Podstatná je zde snaha o úsporu nákladů podniku a dalších nákladů vedoucích k získání konkurenční výhody na trhu (Mallya, 2007).

2) Marketingové a distribuční faktory

Důležitost marketingových faktorů může být pro jednotlivé druhy podniků rozdílná, záleží zde také na povaze produktu a počtu zákazníků. (Lhotský, 2010) Žijeme v době, kdy si můžeme vybírat mezi spoustou výrobků a služeb, proto by měly podniky usilovat o spokojenost zákazníků a jejich věrnost (Mallya, 2007).

Dle Mallya (2007, str. 56) „*marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh. Trh (zákazník) rozhoduje dnes více než kdy jindy o úspěchu a neúspěchu. Už neexistují téměř žádné výrobky nebo služby, které by se prodávaly automaticky.*“

K dosažení marketingových cílů je využíván soubor marketingových nástrojů, tzv. marketingový mix. Kotler a Armstrong (2004, str. 105) definují marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“

Produkt představuje výrobek nebo službu, kterou podnik nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Hlavní vlastností nabízeného produktu tedy musí být jeho atraktivita pro zákazníka. Mezi rozhodující komponenty patří například jeho rozmanitost, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, velikost, služby, záruky a výnosy. Důležitým faktorem, který ovlivňuje nákupní chování, je cena. Cena může být chápána jako oběť, kterou musí zákazník podstoupit pro získání daného produktu. Tu je ochoten podstoupit jen v případě, že je menší než užitek získaný daným nákupem. Proto je důležité vyvíjet snahu o maximální možné zvyšování hodnoty pro zákazníka. Dalším faktorem, který významně ovlivňuje odbyt produktů podniku je umístění daného podniku, zvolené distribuční kanály (velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce) a volba logistických aspektů. Posledním nástrojem marketingového mixu je komunikace se zákazníkem. Propagace nabízených produktů je nutná jak při uvádění nového produktu na trh, tak pro udržování a zlepšování jejich pozice na trhu (Lhotský, 2010).

3) Faktory výroby a řízení výroby

Touto analýzou si můžeme vytvořit obraz o současném stavu podniku a o budoucích možnostech. Zkoumáme, zda nám tyto zdroje poskytují konkurenční výhodu. Je účelné zdroje členit do tří kategorií: hmotné zdroje, nehmotné zdroje a lidské zdroje.

4) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při analýze pracovních zdrojů management zjišťuje, zda zaměstnává loajální a kvalifikované pracovníky, na správném místě a ve správný čas. Důležité je, aby podnik vytvořil dobré pracovní prostředí a pracovní podmínky pro zaměstnance a zajistil jejich informovanost o možnosti rozvoje uvnitř organizace (Mallya, 2007).

5) Faktory finanční a rozpočtové

V této oblasti management zjišťuje, jaký je současný stav podniku z finančního hlediska. Sledování finančních ukazatelů je jedna z nejdůležitějších oblastí, kterou musí podnik sledovat. Jedná se o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činností podniku, která bude dále popsána ve finanční analýze.

2.5.2 Finanční analýza

Důležitou součástí strategické analýzy je finanční analýza. Pomocí finanční analýzy hodnotíme minulost, současnost a návrhy vhodných řešení do předpokládaného budoucího finančního hospodaření podniku. Hlavní úlohou finanční analýzy je nepřetržité hodnocení ekonomické situace podniku, jež je výsledkem působení ekonomických i neekonomických faktorů. Také by měla odhadovat budoucí vývoj jednotlivých ekonomických veličin a snažit se předvídat možné změny a vývoj trendů. Finanční analýza se zaměřuje nejen na silné stránky podniku, ale především pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření podniku (Růčková, Roubíčková, 2012).

Dluhošová (2010, s. 71) uvádí, že „*hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku (finanční zdraví), posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů.*“

Zdroje informací pro zpracování finanční analýzy

Pro vytvoření objektivního pohledu na finanční zdraví podniku jsou především důležité kvalitní podklady. Při zpracování finanční analýzy se vychází z různých informačních zdrojů, které lze obecně rozdělit na interní a externí. *Interní informace* se bezprostředně dotýkají analyzované firmy. K interním datům patří například údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd, vnitřní směrnice podniku nebo informace o produktivitě práce. K veřejně dostupným interním informacím patří data z účetní závěrky. *Externí informace* pocházejí z vnějšího okolí podniku, domácího i zahraničního. Zahrnují informace plynoucí z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství či odvětvových analýz, oficiální statistiky a burzovní zpravodajství. K nefinančním informacím patří například postavení na trhu, konkurence, opatření vlády a kvalita managementu.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou výkazy finančního účetnictví a výkazy vnitropodnikového účetnictví. Výkazy finančního účetnictví poskytují informace

externím uživatelům., které informují o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisků a ztrát) a o pohybu peněžních toků (Cash Flow). Výkazy vnitropodnikového účetnictví si vytváří každý podnik podle svých potřeb. Jedná se o výkazy zobrazující vynakládání podnikových nákladů, výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony nebo v jednotlivých střediscích.

Kromě těchto základních zdrojů se využívá i řada dalších důležitých informací. Celkově lze shrnout informace pro finanční analýzu do tří oblastí:

- *Finanční informace* – zahrnují účetní výkazy a výroční zprávy, vnitropodnikové informace, odhady finančních analytiků a vrcholového managementu, burzovní informace, zprávy o vývoji měnových relací a úrokových měr.
- *Klasifikovatelné nefinanční informace* – týkají se podnikových statistik zahrnující informace o objemu produkce, odbytu, zaměstnanosti, prospektech, normách spotřeby a interních směrnících.
- *Nekvantifikovatelné informace* – zahrnují informace, které nelze číselně vyjádřit, ale mohou mít na finanční hospodaření zásadní vliv. Mezi ně patří například zprávy vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů podniku, auditorů, komentáře manažerů, odborného tisku, nezávislá hodnocení, prognózy (Růčková, Roubíčková, 2012).

Analýza poměrových ukazatelů

Základem finanční analýzy je především soustava poměrových ukazatelů. Aby bylo možné analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi ukazateli, dáváme jednotlivé hodnoty do vzájemných poměrů. Základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele rentability, aktivity (obratu), likvidity a zadluženosti. Tyto skupiny jsou vnímány stejně důležitě a rovnocenně (Kislingerová, 2007).

Analýzou pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme informace o silných a slabých stránkách firmy. Tyto informace získáváme na základě srovnání s doporučenými hodnotami (standards), popřípadě s hodnotami stejných ukazatelů konkurenčních firem. Výsledkem srovnání může být podnět pro přípravu dalších aktivit, které vedou ke zvýšení výkonnosti a zlepšení finančního zdraví firmy (Fotr a kol., 2012).

Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi rozsáhlou analýzu, jsou v této teoretické části představeny pouze základní ukazatele, jejichž podrobnější popis se vzorci jsou znázorněn v příloze č. 1.

1) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ukazatel výnosnosti či návratnosti, je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle toho jaký druh kapitálu je používán rozlišujeme následující ukazatele rentability: *rentabilita aktiv* (ROA), *rentabilita vlastního kapitálu* (ROE), *rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu* (ROCE), *rentabilita tržeb* (ROS) a *rentabilita nákladů* (ROC). Čím vyšší výnosnosti podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, udávají, kolik korun zisku připadá na 1 Kč jmenovatele (Kislingerová, 2007).

2) Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované peněžní prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Jejich rozbor slouží k zjištění, jak hospodaříme s jednotlivými částmi majetku, a jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu (Růčková, Roubíčková, 2012).

U ukazatele aktivity můžeme počítat buď dobu obratu, nebo počet obrátů. Počet obrátů se počítá za jeden rok a doba obratu vyjadřuje, kolik dní trval jeden obrat.

Obrat celkových aktiv – měří intenzitu využití celkového majetku. Znázorňuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za účetní období, neboli kolikrát se celkový majetek firmy přemění na peníze. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, nejméně však hodnoty jedna.

Doba obratu aktiv - obrácená hodnota ukazatele obratu celkových aktiv vyjadřuje informaci ve dnech. Ta by měla naopak dosahovat co nejkratší doby (Vochozka, 2011).

3) Ukazatele likvidity

Likvidita je důležitá z hlediska dlouhodobé finanční rovnováhy podniku. Ukazuje, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Likviditu zjišťujeme pomocí oběžného majetku a ten z hlediska likvidnosti dělíme na krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby.

Analyzujeme tři stupně ukazatele likvidity. *Běžná likvidita* (neboli likvidita III. stupně) měří celkovou likviditu podniku, a to kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku. *Pohotová likvidita* (neboli likvidita II. stupně) pracuje pouze s pohotovými prostředky, tj. oběžný majetek očištěný od nejméně likvidní části, a tím jsou zásoby (Vochozka, 2011). *Okamžitá likvidita* (neboli likvidita I. stupně) zohledňuje pouze nejlikvidnější prostředky, jež tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti, krátkodobé cenné papíry a šeky (Dluhošová a kol., 2010).

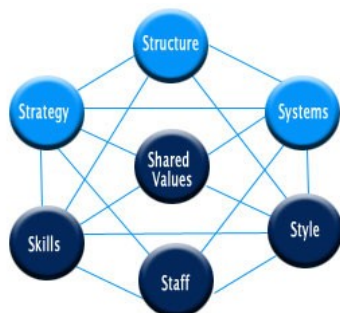
4) Ukazatele zadluženosti

Pojem zadluženost vychází ze skutečnosti, že podnik používá k financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, jež ovlivňují výnosnost kapitálu akcionářů a riziko podnikání. Většina podniků je financována jak z vlastního tak i z cizího zdroje. V případě, že by podnik využíval k financování pouze vlastní kapitál, docházelo by ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. K financování se využívá cizí zdroje z důvodu relativně nižší ceny ve srovnání s vlastními zdroji, což způsobuje daňový štít, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů (Kislingerová, 2010). Zkoumáme ukazatele, jako je například *ukazatel celkové zadluženosti*, *podíl vlastního kapitálu na aktivech*, *ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu*, *úrokové krytí* nebo *úrokové zatížení*.

2.5.3 McKinsey's 7 S

Model „7 S“ je strategickou analýzou poradenské firmy McKinsey, který umožňuje identifikaci tzv. klíčových faktorů úspěchu podniku. Jedná se o komplexní vztah mezi strategiemi, strukturou, systémy, styly, dovednostmi, zaměstnanci a sdílenými hodnotami. Název modelu „7 S“ vyplývá z počátečních písmen faktorů v anglickém jazyce. Tyto faktory se vzájemně podmiňují, ovlivňují a v souhrnu rozhodují o naplnění vytyčené firemní strategie. 7S jsou uspořádány a rozděleny na tzv. 4S měkké prvky a 3S tvrdé prvky. V Obr. 2.5 je znázorněno toto rozdělení – světle modrou barvu mají prvky tvrdé a tmavě modré mají prvky měkké (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obr. 2.5 Prvky McKinsey's 7S



Zdroj: Andrew Stags (2014)

Strategie vyjadřuje to, jak organizace dosahuje stanovené vize a jak reaguje na příležitosti a hrozby ve svém okolí podnikání. *Strukturou* je chápána obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací. *Systémy řízení* jsou prostředky, procedury a systémy sloužící k řízení každodenních aktivit v organizaci a zahrnují např. komunikační, inovační, informační a další systémy.

Styl manažerské práce je přístup managementu k řízení a k řešení problémů. *Spolupracovníci* jsou lidské zdroje organizace, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě atd. *Schopnosti* jsou profesionální znalosti a kompetence, které se nachází v organizaci. *Sdílené hodnoty* odrážejí skutečnosti, principy a ideje respektované pracovníky a dalšími skupinami, které jsou zainteresované v úspěšném chodu firmy. Sdílené hodnoty by měly být vyjádřeny také v misích podniku (Mallya, 2007).

2.5.4 VRIO

VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney a rozdělil zdroje organizace do 4 skupin – lidské, finanční, hmotné (fyzické) a nehmotné zdroje (např. znalosti nebo informace). VRIO se soustředí na hledání klíčových kompetencí a specifických předností. Účinnost zdrojů je posuzována dle následujících kritérií:

- Value – hodnotnost;
- Rareness – vzácnost, neobvyklost;
- Imitability – napodobitelnost;
- Organization – schopnost využít tyto zdroje ve firmě (Jakubíková, 2013).

2.6 Analýza SWOT

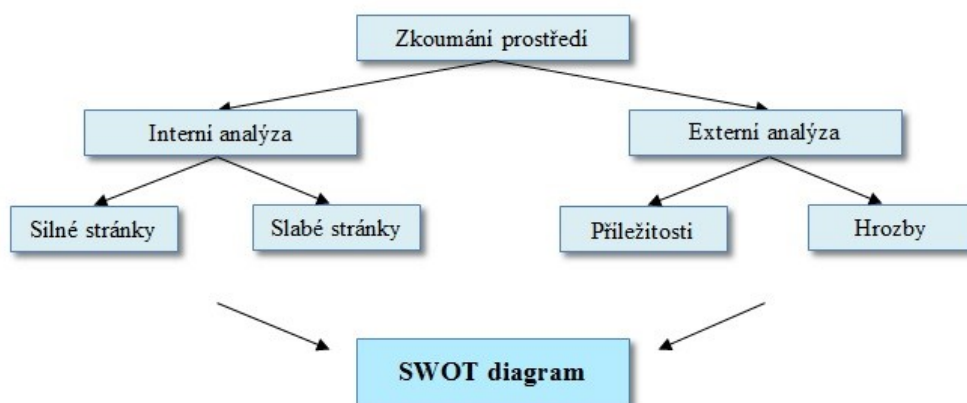
SWOT je zkratka, která se skládá z počátečních písmen anglických názvů **strengths** (*silné stránky*), **weaknesses** (*slabé stránky*), **opportunities** (*příležitosti*) a **threats** (*hrozby*). Jedná se o metodu, s pomocí níž lze hodnotit současně vnější (*externí analýza*) a vnitřní (*interní analýza*) prostředí podniku.

Podstatou SWOT analýzy je, aby její použití směřovalo k identifikaci, nalezení a posouzení působení faktorů, k odhadu budoucího vývoje jednotlivých trendů vnějšího okolí a vnitřní situace dané organizace a jejich společného kontextu (Matusiková a kol., 2014).

SWOT analýza shrnuje výsledky jednotlivých analýz, které byly provedeny v rámci strategické analýzy, ale je možné ji využít i samostatně. Při využití ve strategické analýze by měla vytyčovat důležité faktory, které mohou podnik ovlivnit. Mnoho údajů sepsaných z analýz může komplikovat vyhodnocení SWOT analýzy, neboť zde nastává možnost opomenutí právě těch důležitých (Hanzelková a kol., 2013).

V **interní analýze** této metody identifikujeme silné a slabé stránky organizace. Jedná se o ty faktory, nad kterými má organizace určitý stupeň kontroly, a jež může samotná organizace ovlivnit svým rozhodnutím. Faktory působící z vnějšího okolí organizace se zabývá **externí analýza**. Ta identifikuje současné i budoucí příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost organizace, a nad nimiž organizace nemá potřebnou kontrolu.

Obr. 2.6 Využití výsledků strategické analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: Orcullo (2008)

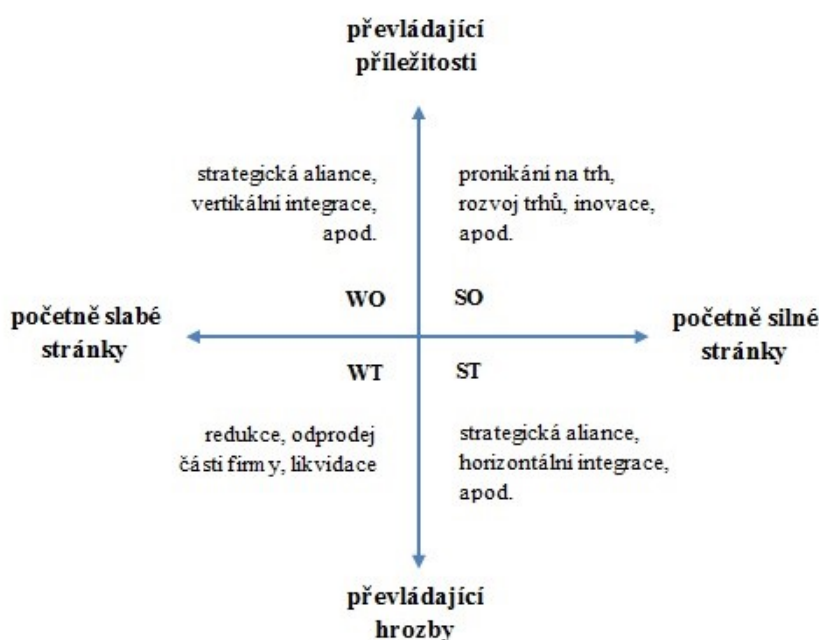
SWOT analýza poskytuje organizaci přehled a umožňuje pochopit síly, trendy a charakteristiky konkrétního trhu. U zpracování této metody je nutné dodržovat následující zásady (Matusiková a kol., 2014):

- závěry plynoucí z této analýzy by měly být relevantní;
- soustředit se pouze na podstatná fakta a jevy;
- identifikovat fakta strategické úrovně;
- objektivita;
- ohodnocení jednotlivých faktorů podle jejich důležitosti.

Z výsledků jsou sestaveny alternativní strategie (viz Obr. 2.7), které se zakládají na kombinování silných a slabých stránek se zjištěnými hrozbami a příležitostmi. Dochází k vytváření následujících čtyř základních strategií nebo k jejich kombinaci (Dvořáček a Slunčík, 2012):

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí;
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí;
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení;
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Obr. 2.7 Využití SWOT analýzy při vytváření strategií



Zdroj: Jakubíková (2013)

2.7 Volba strategie podniku

Po zpracování strategické analýzy se musí podnik rozhodnout, jakou zvolí strategii svého dalšího vývoje. Výběr a formulace strategie je jedním z nejdůležitějších kroků vrcholového managementu. Volba optimální strategie je velmi důležitá, neboť ovlivní budoucnost celého podniku. Manažer musí vzít v úvahu nejen strategickou analýzu podniku, ale také další faktory, které mohou ovlivnit podnik (Zuzák, 2011).

Optimální strategie

Podnik vybírá optimální strategii na základě výsledků všech provedených analýz. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) je třeba pracovat především se třemi základními kritérii, podle kterých by se firma měla řídit. Prvním kritériem je *vhodnost* strategie. Optimální strategie by měla být v souladu s podnikem a také v rovnováze s cíli podniku. To znamená, že strategie musí vycházet z daných výsledků všech analýz. Měla by se orientovat především na silné stránky podniku a ty soustavně rozvíjet. Naopak by měla optimální strategie redukovat slabé stránky podniku a také by měla obsahovat kroky pro případné ohrožení

podniku vnějším okolím. Druhým kritériem je *přijatelnost* strategie. Strategie musí vyhovovat všem zúčastněným stakeholders a musí uspokojovat jejich požadavky. Posledním kritériem je *uskutečnitelnost* strategie. Podnik musí vyhodnotit, zda je schopen vybranou strategií uskutečnit v praxi. Především si musí klást otázku, zda má dostatek zdrojů, jako například dostatek kapitálu, technologií, výrobních faktorů, energií, surovin a mnoho dalšího. Při výběru strategie také záleží na současné firemní kultuře, se kterou by měla být zvolená strategie v souladu.

2.7.1 Druhy strategie

Druhy a alternativy strategií podniku jsou různé. Dle Fotra (2012) jsou z matice SWOT analýzy dále vyvozovány níže uvedené strategie.

Strategie MAXI – MAXI (SO) – ve strategii je možné uplatnit silné stránky při využívání identifikovaných příležitostí. Je nutné respektovat možný vliv slabých stránek a hrozeb, jež by měly být dopředu ošetřeny. Jedná se například o způsob financování, kdy pro růst firmy je možné použít levnější cizí zdroje, nebo o způsob chování vůči konkurenci, její důsledná likvidace a následné nevpuštění nových firem na trh.

Strategie MINI – MAXI (WO) – tato strategie se orientuje na rozvoj, kde podnik redukuje a zlepšuje své slabé stránky, a k tomu využívá identifikované externí příležitosti. Pro eliminaci slabých stránek podniku bývá používána strategie Joint Venture (společný podnik), kterou je možné realizovat v situaci, kdy firma usiluje o zvýšení objemu tržeb v nových segmentech trhu, nebo v případě, že začne využívat nové přístupy, jako například sourcing, plánování a řízení kvality.

Strategie MAXI – MINI (ST) – strategie je zaměřena na využití silných stránek a vyhnutí se či omezení vlivu hrozeb. Pokud je strategie vhodně zpracovaná a podnik je připraven na možné hrozby, může tato strategie vést k posílení konkurenční pozice firmy na trhu. Podnik má možnost zaměřit se na aktivity jako například eliminaci kurzových ztrát z tržeb v cizí měně snížením provozních nákladů, investování do ekologických projektů vlastním kapitálem nebo možnost zvýšení kapacity výroby pomocí efektivního outsourcingu.

Strategie MINI – MINI (WT) – defenzivní strategie, při které dochází k redukcí slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Mezi známé defenzivní strategie patří například návrh na likvidaci. Strategie se zaměřuje například na aktivity jako je snížení objemu výroby a zvýšení kvality subdodávek aktivací, provést operativní změny v plánu, redefinovat cíle plánu nebo hledat strategického partnera pro zvládnutí obtíží.

3 Charakteristika společnosti

V praktické části bude nejprve představena společnost ComDis, s. r. o., pro kterou bude v další kapitole zpracována strategická analýza. Na základě výsledků této analýzy budou navrženy možné změny, jež by mohly vést ke zlepšení situační pozice podniku na trhu.

3.1 Historie společnosti

Společnost ComDis, s. r. o. působí na českém trhu již od roku 1995, na trhu tedy působí téměř 21 let. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě – Mariánských Horách na ulici Kalvodova č.p. 1087/2. Jedná se o českou společnost s ručením omezeným, k jejímuž zápisu do obchodního rejstříku došlo dne 26.6.1995. K hlavním činnostem společnosti ComDis patří prodej flash paměti, celá řada příslušenství pro digitální fotografii a kompletní portfolio příslušenství pro notebooky a stolní počítače. Rozhodující pro úspěch celé firmy byla v prvních letech podnikání její schopnost vyrábět RAM paměti pro notebooky v Číně a následně získat potřebnou certifikaci pro prodej na našem trhu. Díky vhodně zvolené strategii si firma postupně vybudovala postavení stabilního, spolehlivého a respektovaného partnera nejprve na českém a posléze také na polském a slovenském trhu informačních technologií.

Společnost se již v prvním roce své existence stala distributorem výrobků značky Actiontec, a to hlavně modemů a dalšího příslušenství. V průběhu let si firma vybudovala svou vlastní značku příslušenství i-tec, která je dodnes jednou ze zastupovaných značek.

V současné době je společnost ComDis výhradním distributorem značek i-tec a Pretec a importérem produktů značky Dicota pro Českou republiku, Slovensko a Polsko. Pod značkou i-tec dnes společnost na trh dodává kompletní portfolio příslušenství pro notebooky a stolní počítače, jako např. externí rámečky, video a audio adaptéry, čtečky, napájení, síťové příslušenství, a další. Pod značkou Pretec jsou na trh dodávány především všechny dostupné paměťové karty a celá řada USB flash disků. Společnost ComDis je dále od roku 2011 importérem a distributorem výrobků značky Dicota, tj. brašen na notebooky, cestovních zavazadel, kufrů a další příslušenství. Značka Dicota nabízí individuální řešení nejlepší kvality pro každého. Vzhledem k mezinárodní povaze a realizovanému objemu obchodu společnosti je firma ComDis také plátcem DPH v Polsku a Německu.

Společnost ComDis od svého založení neustále rostla, a to až do počátku ekonomické krize v roce 2007. V roce 2006 se společnost ocitla na svém vrcholu a dosahovala obrátu 280 milionů korun. V návaznosti na ekonomickou krizi, musela společnost v roce 2008 přistoupit k úsporným opatřením a úplnému vyprodání skladových zásob. Její obrát v tomto roce činil 80 milionů korun. Od roku 2009 obrát společnosti opět roste a v roce 2014 dosáhl výše 114 milionů korun. Přestože obrát společnosti poklesl, dosahuje každoročně zisku.

3.2 Zaměstnanci

V současné době společnost ComDis zaměstnává 15 pracovníků. Fluktuace je zde velmi nízká. Přestože firma přirozeně obměňuje složení zaměstnanců, většina ve společnosti pracuje déle než 9 let.

3.3 Organizační struktura

Vzhledem k velikosti společnosti je organizační struktura velmi plochá, a je členěna na dvě hlavní části, a to provozní a obchodní oddělení.

Vedení společnosti představují dva manažeři, kteří jsou odpovědní především za celkovou strategii společnosti, a zároveň jednají jménem společnosti s významnými klienty a zahraničními partnery a dodavateli. Oba mají mnoho zkušeností v oblasti nákupu příslušenství v Asii a prodeje na území EU. Každý z nich zároveň plní funkci vedoucího pracovníka v rámci jedné z hlavních částí společnosti. Jeden manažer řídí finanční oddělení a vybrané zákazníky, včetně managementu značky Pretec. Druhý manažer řídí technické oddělení a jeho náplní práce je především řízení nákupu, vývoj nových produktů a technologické specifikace nových produktů.

Obchodní a finanční oddělení je dále členěno na administrativu a část starající se o prodej a expedici výrobků. Administrativní oddělení je tvořeno sekretariátem, účetní a celní deklarantkou.

Obchodní oddělení se stará o styk s klienty společnosti a také realizuje nabídkové akce nebo tvorbu nabídek pro klienty a partnery. Velmi úzce spolupracuje pouze s velkoobchody zaměřenými na distribuci IT příslušenství na tuzemském území a v zahraničí. Ti následně prodávají produkty společnosti ComDis dealerům a maloobchodním zákazníkům. O manipulaci, včetně vyskladnění a expedice, se starají 3 zaměstnanci skladu.

Technické oddělení má na starosti podporu zákazníků, testování nových produktů a vyřizování reklamací.

3.4 Ochrana životního prostředí

Společnost ComDis dbá na plnění všech zákonných nařízení a dodržuje zákonem stanovené předpisy pro ochranu životního prostředí. Spolupracuje s neziskovou hospodařící společností ASECOL, která v zastoupení výrobců a dovozců elektrozařízení organizuje celostátní systém zpětného odběru elektrozařízení. Zajišťuje sběr, dopravu a recyklaci vysloužilých elektrospotřebičů včetně financování celého systému. Také spolupracuje se společností EKOKOM, jež provozuje v České republice systém sběru a recyklace obalových odpadů. Klienti této společnosti jsou distributoři, plniči a producenti baleného zboží, kteří přispívají do systému.

4 Strategická analýza vybraného podniku

V této části diplomové práce budou data společnosti analyzována prostřednictvím některých nástrojů strategické analýzy popsaných v teoretické části této práce. Jako první bude sestavena analýza vnějšího prostředí, která poslouží k pochopení vlivů působících na podnik. Jedná se o analýzu makrookolí PESTE a analýzu mikrookolí pomocí Porterovy analýzy. Na ní bude navazovat analýza vnitřního prostředí, kde bude využita analýza vnitřních faktorů a finanční analýza poměrových ukazatelů. Po provedení interní a externí analýzy bude použita souhrnná analýza SWOT, ze které budou vycházet návrhy a doporučení pro možné zlepšení pozice podniku. Veškeré použité data a informace jsou získány z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, z veřejně dostupných informací nebo konzultací se společníkem společnosti ComDis.

4.1 Externí analýza

K pochopení makroekonomických vlivů působících na organizaci bude použita PESTE analýza. Ta zahrnuje faktory politické, ekonomické, sociální, technologické faktory a ekologické. Tyto faktory nemůže samotný podnik ovlivnit, ovšem mají na něj velký vliv. Dále zde bude zahrnuta i analýza mikrookolí podniku, která bude řešena pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

4.1.1 PESTE analýza

V této části je zpracována PESTE analýza, pomocí které je zjišťováno působení vnějšího prostředí na firmu, jež nemůže sama ovlivnit. Prostřednictvím PESTE analýzy jsou zkoumány politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory společnosti ComDis.

Politicko-legislativní faktory

Česká republika je vyspělá země s tržním hospodářstvím. Na rozvoji hospodářství státu se podílí především průmysl, zemědělství, služby, doprava, cestovní ruch a zahraniční obchod. Míra nezaměstnanosti je dlouhodobě nízká a pod průměrem vyspělých zemí. Česká republika je členem například Evropské Unie (dále jen EU), Rady Evropy, Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě, Evropské celní unie, je součástí Schengenského prostoru a dalších mezinárodních struktur (Portál veřejné správy, 2014)

Společnost ComDis podléhá, jako ostatní firmy podnikající na území České republiky, zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním normám dané země, kterými se musí řídit a respektovat je. Ty mohou podnik pozitivně či negativně ovlivňovat v samotném podnikání. Mezi všeobecné zákony, kterými se musí řídit všechny podniky v ČR, patří zejména Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty; Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích; Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Další zákony ovlivňující podnikání společnosti ComDis jsou například Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční; Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon; Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

Podnikatelům komplikují život náhlé, nekoncepční změny právního prostředí, které brání v dlouhodobém strategickém plánování, což způsobuje vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.

V ČR je od roku 2015 daň z přidané hodnoty (dále jen DPH) rozdělena do tří sazeb daně, tj. základní sazba 21 %, snížená sazba 10 % a 15 %. Vzhledem k mezinárodní povaze společnosti ComDis a realizovanému objemu obchodu v Polsku a Německu, je v těchto státech také plátcem DPH. V roce 2016 je v Polsku standardní sazba DPH 23 % a snížená 5 % a 8 % a v Německu standardní sazba DPH 19 % a snížená 7 % (KODAP, 2016). V případě, že by došlo ke zvýšení DPH, došlo by ke zvýšení vstupů produkce či nákupu zboží od dodavatelů, které by musela kompenzovat zvýšením svých cen u odběratelů, což by vedlo ke snížení jejich konkurence schopnosti na tuzemském i mezinárodním trhu. Koneční spotřebitelé, citliví na změnu cen, pak budou poptávat méně zboží, což ve svém důsledku může mít negativní dopady na zdanitelné zisky firem a následně i na stání rozpočet, protože finanční úřady vyberou na dani méně.

V únoru 2016 nabyt účinnosti zákon, který udává plátcům DPH povinnost, podávat pravidelně tzv. kontrolní hlášení. Jedná se o poskytování údajů o tom s kým, kdy, co a v jakém objemu firma obchoduje. S centrální databází všech transakcí mezi firmami je spojené velké bezpečnostní riziko úniku těchto citlivých informací, a tak způsobit ztrátu konkurenční výhody podniku na trhu. Pokud při podání kontrolního hlášení DPH dojde ze strany podniku k chybě či zpoždění, je podnik tvrdě sankcionován. Naopak zprůhlednění aktivit podniků dopomůže k omezení černé konkurence a přispěje tak k lepší konkurenceschopnosti společnosti ComDis.

Aktuálním problémem v celé EU je evropská migrační krize, také označována jako evropská uprchlická krize. Jedná se o mezinárodní politickou krizi v EU, která je způsobena velkým počtem imigrantů směřujících do EU. Rostoucí počty migrantů způsobí nepokoje nejen v ČR, ale také v celé EU. Rizikový faktor migrační krize je zvyšující se riziko teroristických útoků. Po teroristických útocích, sexuálních útocích přistěhovalců v mnoha evropských městech, se v zemích EU zvyšují bezpečnostní opatření. V případě neřešení migrační situace může dojít k destabilizaci společného systému a v konečném důsledku též k ohrožení základních pilířů evropské integrace, včetně volného pohybu osob. Pokud by došlo k vzniku sporů mezi jednotlivými státy EU, mohlo by dojít k obnovení hranit, a tím ovlivnit společnost ComDis při obchodování se zahraničím. Zvýšená kontrola, případně omezení, by vedlo ke zvýšení nákladů na jejich vývoz z ČR či jejich dovoz z Číny. Také by mohlo dojít k výrazné změně spotřebitelského chování a tak snížení obrátu podniku. Lidé v současné době spoléhají na zásah státu, pokud by se ale obávali, že dojde k zhoršení situace, spotřební chování by vedlo k úsporám a menším výdajům domácností, to by vedlo k celkovému poklesu hospodářství v ČR.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které budou v této práci rozebírány, patří hrubý domácí produkt, míra inflace, výše mezd, a měnový kurz.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt je makroekonomický indikátor, jehož růst pozitivně ovlivňuje růst tržeb. Je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb vytvořených na určitém území v daném období. V následující Tab. 4.1 je znázorněn vývoj HDP v běžných cenách a vývoj reálné (ve stálých cenách) změny HDP oproti roku předchozímu. Růst české ekonomiky byl v loňském roce 2015 nejvyšší od roku 2007. K jeho růstu přispívaly značně všechny složky poptávky, zejména spotřeba domácností a zvýšená investiční aktivita (ČSÚ, 2015).

Tab. 4.1 Vývoj HDP v letech 2009 - 2015

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (mld. Kč, běžné ceny)	3 921,8	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9	4 472,3
HDP (%, r/r, reálně)	-4,8	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČR: Hlavní makroekonomické ukazatele (ČSÚ, 2016)

Růst investiční aktivity ovlivnilo využití fondů EU z programového období 2007-2013, které bylo možné čerpat do konce roku 2015. Kladný dopad na růst ekonomiky měla nízká cena ropy, která by měla ekonomiku podpořit menší měrou i v letošním roce 2016.

Dle predikce Ministerstva financí by mělo dojít v následujících letech 2016 (2,5 %) a 2017 (2,6 %) k meziročnímu růstu reálného HDP, ovšem již ne v takové míře. Tento růst HDP představuje větší výrobu, vyšší investice a utrácení peněz. Pro společnost ComDis to značí příležitost pro větší objem prodeje a větší celkový obrát. Negativní vlivy působící na vývoj světové ekonomiky má například zpomalující růst čínské ekonomiky, která představuje významné riziko pro další vývoj světového obchodu. Také k nim patří větší nejistota na finančních trzích, a současná migrační krize, jejíž ekonomický dopad na jednotlivé státy EU zatím není možné odhadnout. V případě, že by docházelo ke stupňování teroristických útoků v EU, mohlo by dojít k nepříznivému ovlivnění hospodářského růstu v některých zemích EU, a zprostředkované přes zahraniční obchod i v ČR. V současné době migrační krize představuje pro ČR negativní riziko kvůli možnému vlivu na budoucí uspořádání EU, tj. zachování stávající podoby schengenského prostoru (Makroekonomická predikce - duben, 2016).

Míra inflace

Inflace představuje růst cen v dané ekonomice (cenové hladiny), a tím oslabení kupní síly peněz, což znamená, že si za tyto peníze lze reálně nakoupit menší množství zboží a služeb (ČNB, 2016). Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen představuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců (ČSÚ, 2016). Vývoj míry inflace za období 2009 – 2015 lze vidět v následující Tab. 4.2. V roce 2015 míra inflace dosáhla jen 0,3 %, a byla tak nejnižší od roku 2003 a druhá nejnižší v historii samotné ČR. Nízká inflace byla dána především snížením světových cen ropy a obecně nízkou inflací v globálním měřítku.

Na základě tohoto tvrzení lze konstatovat, že životní náklady průměrné české domácnosti rostly dle míry inflace nejméně od roku 2003. Na základě zprávy vydané MF se v roce 2016 očekává průměrná míra inflace 0,6 % a v roce 2017 1,4 % (Makroekonomická predikce - duben, 2016).

Tab. 4.2 Míra inflace v letech 2009 – 2015

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Míra inflace (%, r/r, průměr)	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

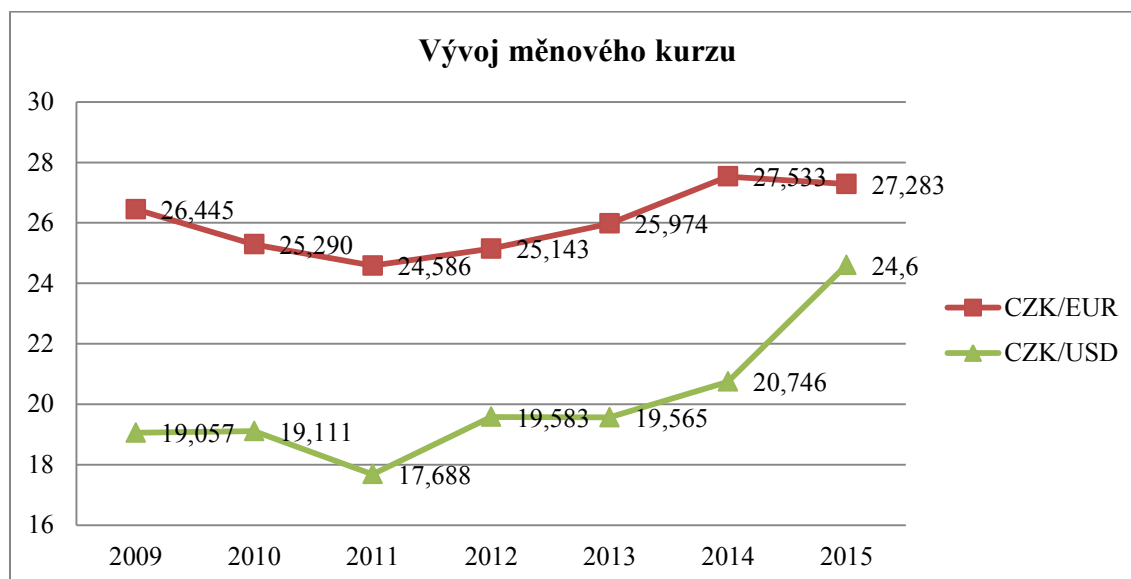
Zdroj: Vlastní zpracování dle ČR: Hlavní makroekonomické ukazatele (ČSÚ, 2016)

Růst míry inflace může vést ke zvýšení nákladů firmy díky zvýšení cen vstupů a také ke snížení zisku. Dle predikce MF se nemusí společnost ComDis v roce 2016 obávat zvýšení těchto cen, ovšem v roce 2017 by k mírnému zvýšení mohlo dojít. Pokud je míra inflace nízká, stabilní a odpovídá očekáváním firem a spotřebitelů, nezpůsobuje značné problémy. Velké kolísání její míry by vedlo ke ztížení dlouhodobého plánování podniků i spotřebitelů, což by vedlo i ke snížení ochoty investovat nebo spořit. Z tohoto důvodu je sledování a predikce inflace pro společnost ComDis velmi významná. Inflace je úzce spojena také s výší úrokových sazeb. Nízká úroveň inflace vede k nižším úrokovým sazbám, a tím i ke snížení nákladů cizího kapitálu. Proto lze brát současnou predikci MF jako příležitost k vyšším investicím a k vyššímu zisku.

Měnový kurz

Vzhledem k tomu, že společnost ComDis obchoduje téměř v celé Evropě, je dalším důležitým faktorem měnový kurz, který ovlivňuje výkonnost podniku. Jedná se o cenu, jež chápeme jako směnný poměr dvou měn. Z Grafu 4.1 vyplývá, že koruna vůči euru od roku 2011 až do roku 2014 výrazně oslabovala. Toto umělé oslabení vyvolala ČNB prostřednictvím intervencí na devizovém trhu, jejíž záměr byl podpořit tuzemskou ekonomiku, neboť znehodnocení koruny vyvolává větší zájem o domácí statky v zahraničí, což směřuje k posílení konkurenční pozice českých exportérů. V roce 2015 došlo k mírnému posílení koruny vůči euru, kdy kurz eura byl 27,283 CZK/EUR. V současné době se kurz eura pohybuje okolo 27,020 CZK/EUR a dle předpokladů MF (Makroekonomická predikce - duben, 2016) by měla být průměrná hodnota tohoto kurzu 27,00 CZK/EUR za rok 2016 a 26,90 CZK/EUR za rok 2016. Umělé udržování kurzu Eura výrazně ovlivnilo obrat společnosti ComDis, jelikož nakupuje v dolarech, a zahraničním zákazníkům prodává v eurech. Dolar posílil téměř vůči všem měnám, taktéž vůči euru. Přibližná kurzová ztráta společnosti ComDis za rok 2014 je 1,6 miliónů korun a za rok 2015 činila přibližně 800 tisíc korun.

Graf 4.1 Vývoj kurz CZK/EUR a CZK/USD v letech 2009 – 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle ČR: Hlavní makroekonomické ukazatele (ČSÚ, 2016)

Společnost ComDis nakupuje od dodavatelů v dolarech (USD) a prodává v českých korunách (CZK), eurech (EUR) a polských zlotých (PLN). Polské zloté převádí na účet v ČR, kde je směňuje na české koruny. Naopak eura mění téměř výhradně rovnou na dolary a někdy na české koruny. Vývoj směnného kurzu české koruny vůči polskému zlotému můžeme vidět v Tab. 4.3. Od roku 2011 je trendem mírné posilování měny, ovšem v prvním čtvrtletí roku 2016 oslabil průměrný kurz na 6,196 CZK/PLN.

Tab. 4.3 Vývoj měnového kurzu české koruny a polský zlotý v letech 2009 - 2015

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/PLN	6,113	6,334	5,982	6,01	6,189	6,582	6,525

Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz: PLN polský zlotý, historie kurzů měn (2016)

Průměrná hrubá měsíční mzda

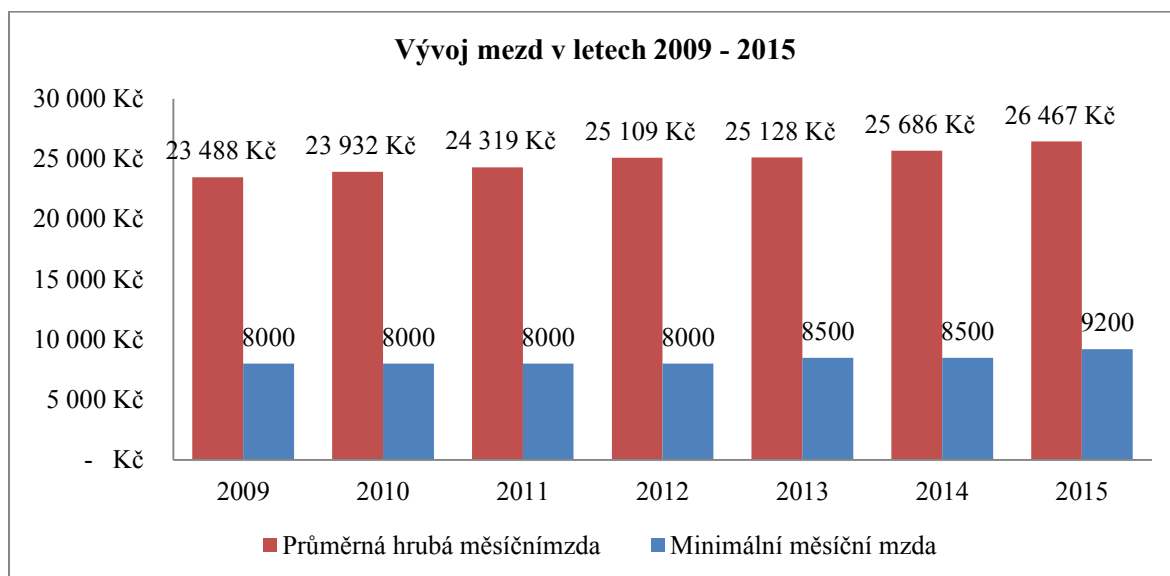
V následujícím Grafu 4.2 je vidět vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a minimální mzdy v České republice v letech 2009 – 2015. Zvýšením těchto mezd vede k většímu množství peněžních prostředků spotřebitelů, a tím k větší útratě domácností a firem.

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. V roce 2015 činila průměrná mzda v České republice 26 467 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 781 Kč (2,95 %).

Minimální měsíční mzda je stanovena vládou České republiky. V roce 2013 činila 8 500 Kč a v roce 2015 vzrostla na 9 200 Kč. V roce 2016 je minimální měsíční mzda stanovena na částku na částku 9 900 Kč.

Díky rostoucí průměrné a minimální mzdě můžeme předpokládat zvýšené výdaje zákazníků.

Graf 4.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a minimální měsíční mzdy v letech 2009 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz: Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy (2015)

Sociální a kulturní faktory

Počet obyvatel na konci roku 2015 byl podle českého statistického úřadu 10 553 843 obyvatel s průměrným věkem 41,9 let. Stálý trend stárnoucího obyvatelstva v České republice je rizikový z hlediska dlouhodobého horizontu. Rostoucí podíl seniorů a snižující podíl obyvatel mladších 15 let je způsoben nižší porodností a vyšší úmrtností spojený s prodlužováním naděje dožití. Tato situace vede k úbytku obyvatel v produktivním věku, a tím i pracovních sil. Faktorem ovlivňující demografický vývoj je také změna životního stylu, která se projevuje například nejen snahou o ochranu přírody, zdravý životní styl, ale také životním postojem k rodině projevující se odkládáním vstupu do manželství a založení rodiny. Čím dál víc lidé preferují vzdělání, cestování a budování kariéry. S tím souvisí zvyšující se počet vysokoškolského vzdělávání a snižující se počet lidí s odborným vzděláním na středních školách a gymnáziích.

S rostoucí vzdělaností a gramotností obyvatelstva v ČR je spojen nárůst využívání IT technologií, a tím vzniká větší poptávka nejen po výrobcích běžné kvality, ale také po nadčasových výrobcích, které by nabídly něco navíc oproti výrobkům, kterých je na trhu dostatek. Z toho vyplývá, že poptávka v této oblasti má trend pozitivního vývoje.

Ve společnosti můžeme také pozorovat vzrůstající zájem obyvatelstva o informace týkající se dopadu chodu organizací na životní prostředí. Lidé se také více zajímají o to, na co mají ze zákona nárok, nejen jako zákazník, ale také jako zaměstnanec, a jsou si vědomi velkého výběru výrobků na trhu. Proto v současné době velice hledí na hodnocení od předešlých zákazníků, na všeobecnou spokojenost zákazníků s danou společností. Zřejmě i to má vliv na vzrůstající tendenci společenské zodpovědnosti firem. Vzhledem k rozsáhlosti internetu si můžou lidé najít veškeré potřebné informace. V dnešní době existuje již několik webových stránek, které obsahují souhrn výrobků společně s hodnocením daných výrobků

a podniků. Společnost ComDis si je této skutečnosti vědoma, a jeho výrobky nalezneme na mnoha těchto srovnávacích webových stránkách.

Technologické faktory

V oblasti technologií došlo v posledních letech k obrovskému pokroku. Zatímco před dvaceti lety znal například mobilní telefon málokdo, dnes ho má téměř každý. Díky neustálému výzkumu a vývoji, přináší organizace každý rok na trh něco nového (EpochaPlus, 2016). Vývoj ovlivňuje také otevřené konkurenční prostředí, které podněcuje rostoucí počet podniků k investicím do dalšího rozvoje. Proto si musí organizace udržovat neustálý přehled o novinkách na poli trendů a technologií.

Z hlediska vědy a výzkumu se ČR pohybuje lehce pod průměrem Evropské unie, což způsobují nízké investice podnikatelského sektoru. I přesto dosahuje Česká republika dobrého technologického vývoje. Současný trend v celém světě je zvyšující se automatizace provozu, rozšiřování bezpečnostních technologií nebo obměna technologií v podnicích.

Ekologické faktory

Pro regulaci ekologických dopadů na zemi existuje několik zákonů, které upravují ekologické chování firem. Jedná se například o Zákon o životním prostředí, Zákon o ochraně ovzduší, Zákon o odpadech apod.

Společnost ComDis si je vědoma odpovědnosti vůči životnímu prostředí, proto vzhledem k povaze obchodní činnosti je od roku 2002 zapojena v celostátním systému sběru, likvidace a zpětné recyklace obalů a obalových materiálů se společností EKO-KOM, a.s. Také je členem sběrného systému ekologického nakládání s elektroodpadem REMA a REMA Battery, prostřednictvím kterého se spolupodílí na financování sběru a likvidace IT produktů, spotřební AV elektrotechniky a baterií a akumulátorů. Tuto informaci obsahují veškeré prodejní doklady vystavené společností ComDis. Jako dovozce paměťových karet, USB flash disků, MP3 přehrávačů, externích harddisků, zálohovacích zařízení a také čteček paměťových karet je povinna odvádět sdružením OSA a Intergram poplatky za výše uvedené produkty, a tudíž do cen produktů zahrnuje také tyto poplatky.

4.1.2 Porterova analýza

Pro analýzu mikrookolí byla vybrána Porterova analýza, která analyzuje pět konkurenčních sil (odběratelé, dodavatele, potencionální konkurenty, konkurenty v odvětví a hrozbu substitučních produktů a služeb). Všechny informace byly získány buď na internetových stránkách nebo na základě rozhovoru s jednatelem společnosti ComDis. Každá vyjednávací síla je v závěru ohodnocena známkou 1 až 5. Hodnota 1 znamená velice nízkou vyjednávací sílu a hodnota 5 představuje nejvyšší vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost ComDis obchoduje na B2B trhu. Jejími stálými zákazníky jsou tři největší distributoři na trhu, tj. SWS a.s., AT Computers a.s. a eD' system Czech, a.s., prostřednictvím kterých prodává zboží do celé Evropy. Ti dále prodávají výrobky zákazníkům, jako jsou

na českém trhu například CZC, ALFA, MALL, KASA. Výrobky lze zakoupit také v dalších obchodech, které jsou zaměřené na prodej informačních technologií. Co se týče značky Pretec, tj. paměťové karty a flash disky, konečnými zákazníky jsou spotřebitelé, domácnosti i firmy. Tato značka je velmi rozšířená. Brašny Dicota je velmi kvalitní německá značka, která lze zakoupit kromě výše uvedených hlavních prodejců, také na stránkách eTASKY.cz.

Vzhledem k šířce nabízených výrobků na trhu v tomto odvětví, mají hlavní distributoři velký vliv na kupní vyjednání podmínek spolupráce a ceny nabízených značek i-tec, Pretec a Dicota. Cena se odvíjí od velikosti poptávky po výrobcích a velikosti očekávané marže. I když jsou tyto značky velice kvalitní a poptávané, stále je zde riziko, že zákazníci budou poptávat jinou značku výrobků, která bude například levnější nebo bude mít lepší jméno. Společnost ComDis má ovšem silnou pozici v oboru na celosvětovém trhu, kdy může také do jisté míry ovlivňovat cenu, ale při rozhodování o ceně musí vždy myslet na kvalitu dodávaného výrobku, který musí splňovat legislativní parametry, ale také na platební podmínky a požadavky zákazníka. Přestože spolupracuje s největšími distributory na trhu, existují další potenciální distributoři jako například Tech Data Distribution, s.r.o., Avnet Technology Solutions, ASBIS CZ spol. s r.o. nebo HP TRONIC.

Vyjednávací síla odběratelů je hodnocena známkou 4, tedy je velice vysoká a představuje pro firmu hrozbu, proto bude zařazena ve SWOT analýze.

Vyjednávací síla dodavatelů

Výrobky i-tec pro společnost ComDis produkuje podnik v Číně, který také vyrábí pro jiné společnosti. Vzhledem k této skutečnosti je vyjednávací pozice společnosti mírně snížena a je tedy zřejmé, že dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu. Jestliže by společnost ComDis vyvíjela velký tlak na tento výrobní podnik, mohlo by dojít k ukončení jejich spolupráce, a tím by přišla o klíčového dodavatele.

Společnost ComDis je také výhradním distributorem zahraničních partnerů, od kterých odebírá zboží. To do jisté míry zvyšuje i vyjednávací sílu společnosti. Ovšem při vyjednávání podmínek musí společnost ComDis hledět na skutečnost, že pokud by nebyla ochotna přihlížet na požadavky dodavatele značek Pretec či Dicota, mohlo by dojít k odmítnutí spolupráce se společností.

Malá vyjednávací síla dodavatelů je v oblasti dodání obalů, zajištění překladů do cizích jazyků a tisku těchto manuálů. Design obalů a překlad si zajišťuje společnost ComDis sama, ovšem v případě, že k tomu potřebuje služby jiné společnosti, může si společnost vybírat z velkého množství firem. Také v případě dodavatele služeb dopravy zboží je smluvní síla společnosti vysoká. Na trhu existuje mnoho způsobů přepravy zboží a společností, zabývajících se přepravou je na trhu dostatek. I tak zde je riziko zdražení paliv, tím by došlo k výraznému zvýšení nákladů na dopravu.

Cílem společnosti je ale udržení dlouhodobého partnerství se zahraničními dodavateli, a proto se v rámci dobrých vztahů nedá předpokládat, že by docházelo k velkým výkyvům cen od dodavatele. Důraz je kladen na budování a udržování nadstandardních vztahů

s velkoobchodními zákazníky a přesnost a preciznost poskytovaných služeb. Vzhledem k výše uvedeným informacím, je vyjednávací síla hodnocena známkou 3, tj. průměrná síla vyjednávání. Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako důležitá, a představuje pro firmu jak příležitost, tak hrozbu.

Vyjednávací síla nových konkurentů

Novou konkurenci můžeme chápat ve dvou významech. Pokud se jedná o firmu, která na trhu informačních technologií zatím nepodniká, jsou bariéry vstupu dosti vysoké. Nejen z hlediska vysokých počátečních nákladů, ale především uchycení a vybudování dobrého jména mezi vysokým počtem již existujících podniků. Druhým případem jsou firmy, které již například fungují na trhu informačních technologií a chtějí také působit na trhu s počítači, počítačovým periferním zařízením a softwarem. Pro tyto firmy už nejsou bariéry tak vysoké a mohou se stát novými konkurenty firmy. Přesto vzhledem k velkému množství velkoobchodů zabývajících se prodejem těchto produktů, by bylo velmi těžké se na trhu uchytit. Takový potenciální nový konkurent by musel přijít na trh s něčím novým a pro zákazníka zajímavým. Vzhledem k dlouhé působnosti firmy na trhu a distribuci známých značek, je síla nové konkurence hodnocena známkou 2. Jelikož bariéry zabraňují vstupu nových konkurentů na dané odvětví, a tím zvyšování konkurence v odvětví, je zařazena tato vyjednávací síla do SWOT analýzy jako příležitost.

Hrozby substitučních výrobků

Jak již bylo popsáno výše, existuje mnoho podniků prodávajících výrobky, jež mají stejnou využitelnost. Z toho vyplývá, že hrozba substitučních produktů je na trhu poměrně vysoká. U dokovacích stanic, portů a počítačů se jedná hlavně o výrobce Hewlett-Packard (HP), Dell, ACER, Lenovo a Toshiba, kteří patří mezi největší světové výrobce osobních počítačů. Ale také značky například Sony, Asus, Fujitsu Limited a Apple. Substituty značky Pretec mohou být například značky Kingston, SanDisk, Lexar, Panasonic, Adata, Verbatim a další. Je nutné uvést, že Sandisk poskytuje na své karty doživotní záruku. Poslední kategorií jsou brašny na notebook Dicota, jejíž substituty mohou být výrobky značek například HP, Lenovo, Asus, CaseLogic, Trust Sydney a další.

Společnost ComDis se spoléhá nejen na své dobré jméno, ale také se snaží nabízet zákazníkům to, co právě potřebují. Z výše uvedeného výčtu substitučních značek vyplývá, že je hrozba substitučních výrobků velmi vysoká, a proto je hodnocena známkou 4.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Každá firma se snaží o to být lepší, mít více zákazníků a tím vyšší zisk a větší podíl na trhu. Na trhu, kde působí společnost ComDis, se vyskytují velkoobchody, které nabízejí stejné nebo velice podobné zboží, je konkurence dost velká. Na tomto trhu však není žádná velká firma, která by měla dominantní postavení. Jde zde především o povědomí značek výrobků, které podniky zprostředkovávají. Konkurenty jsou velkoobchody nabízející výše zmiňované substituty.

Konkurenční výhodou je dobré jméno společnosti v mezinárodním hledisku. Jak již bylo dříve uvedeno, portfolio zákazníků se rozléhá po celé Evropě. Hrozba konkurenčního prostředí je hodnocena číslem 3.

V Tab. 4.4 můžeme vidět sumarizace všech bodů Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V prvním sloupci jsou uvedeny jednotlivé konkurenční síly, v druhém sloupci pak jejich ohodnocení. Faktory vyplývající z Porterovy analýzy budou zařazeny do souhrnné SWOT analýzy.

4.2 Interní analýza

Smyslem analýzy vnitřního prostředí podniku je definovat jeho silné a slabé stránky, a odhalit, v čem se musí podnik zlepšit.

4.2.1 Analýza vnitřních faktorů firmy

Analýza vnitřních faktorů zkoumá pět různých oblastí uvnitř podniku, tj. faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Skupina finančních a rozpočtových faktorů zde nebude rozvedena. Tato finanční situace společnosti ComDis bude zkoumána v samostatné podkapitole 4.2.2.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost ComDis nezůstává s vývojem pozadu a nabízí nejlepší výběr dokovacích stanic na trhu, které jsou jedinečné svým vzhledem. V oblasti, ve které podnik působí, je inovace velice náročná. V současnosti se společnost ComDis chystá uvést na trh novou dokovací stanicí Thunderbolt vlastní značky i-tec. S dokovací stanicí Thunderbolt lze k počítači připojit až 8 zařízení pomocí jediného kabelu. ComDis také pracuje na vývoji kabelu se standardizovaným konektorem, s jehož pomocí bude snadné připojit jakýkoliv přístroj.

Výzkum a vývoj nových produktů vlastní značky i-tec probíhá v Číně, odkud jsou výrobky dováženy. Co se týče značky Pretec a Dicota, nemá společnost ComDis žádné pravomoci a je odkázán na produktovou nabídku výrobních podniků.

Z hlediska informačních technologií uvnitř firmy, podnik využívá aktualizovaných softwarů, které usnadňují nejen chod podniku, ale také plnění legislativních povinností, jako je například prohlášení k dani.

Marketingové a distribuční faktory

Společnost ComDis se při své činnosti pohybuje na trhu B2B (Business-to-Business), což znamená, že jejími zákazníky jsou jiné podniky, které dále nabízí zboží svým zákazníkům. Podnik působící na B2B má zpravidla užší rozsah zákazníků, ti jsou ovšem mnohem větší a mají s nimi těsnější vztahy. B2B marketing vyžaduje odlišné přístupy než běžný marketing zaměřující se na spotřebitele, tj. B2C (business-to-customer). Poptávka na B2C trhu, jež je ovlivněna ekonomickými cykly, vyvolá poptávku také na B2B trhu.

Cílem společnosti ComDis je dát povědomí o vlastní značce i-tec, jež tvoří převážnou část obrátu společnosti. Jednatelé společnosti ComDis se nesnaží propagovat jméno podniku, dle jejich názoru je důležitější propagovat právě výrobky i-tec, Pretec a Dicota. V současnosti nejsou prováděny nijak specifické marketingové a propagační aktivity. Reklama je tedy prováděna prostřednictvím prodeje, kdy hodnocení spokojeného zákazníka přivede nového zákazníka. V případě značky i-tec by byla nejlepší formou propagace účast na výstavách s technologií. I když si společnost ComDis myslí, že je reklama jejího jména nepodstatná, správně zaměřený marketing na B2B trhu by mohl zlepšit její postavení v odvětví.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří distributoři - SWS a.s., AT Computers a.s. a eD' system Czech, a.s. Ceny pro distributory jsou smluvně ujednány. Naopak ceny, za které dále nabízí tito distributoři, si společnost ComDis určuje sama a může je dále upravovat. Také má pravomoci upravovat ceny přímo na webových stránkách distributora.

Zákazníky distributorů jsou například mall.cz, czc.cz, kasa.cz nebo amazon.de. Prodávané zboží lze nalézt na všech srovnávacích webových stránkách jako například zboží.cz a heureka.cz.

Faktory výroby a řízení výroby

Výroba vlastní značky i-tec probíhá v Číně, odkud jsou výrobky dováženy do skladu v Ostravě, kde jsou po té kompletovány podle zakázek. Aby tyto výrobky mohly být prodávány, musí splňovat certifikaci, která je označována značkou CE. Design obalů, manuály, překlady do cizích jazyků je řízena samotnou společností ComDis a je prováděna určenými kvalifikovanými pracovníky, kteří byli patřičně vyškoleni. Na vše dohlíží neustále jednatelé společnosti ComDis. Sklad se nachází společně se sídlem společnosti v Ostravě. Odtud pak zboží putuje ke svým distributorům. Výrobky značky Pretec jsou dováženy z Taiwanu a zboží značky Dicota z Německa.

DICOTA navrhuje a vyrábí inovativní, odolná a stylová řešení a příslušenství pro osobní mediální zařízení. Portfolio výroby se rozprostírá od tašek, batohů, pouzder na notebooky, tablety a smartphony. Tyto produkty slouží k ochraně elektronických zařízení.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Firma má velice dobré postavení na trhu a povědomí o značkách i-tec, Pretec a Dicota u zákazníků, což je dáno především působením na trhu. Firma je na trhu již od roku 1995. Spolupracuje s největšími distributory v oblasti IT a jejich prodávané zboží je rozsáhlé po celé Evropě.

Společnost vlastní různé potřebné softwary, licence a patenty, které jsou potřebné nejen pro běžný chod podniku, tj. uskutečňování obchodů, ale také speciální programy nezbytné pro plnění legislativy.

Podnik zaměstnává celkem 15 zaměstnanců, které se snaží motivovat převážně finanční odměnou. Aby podnik zamezil špatnému rozesílání zakázek a podpořil pořádek ve skladu, motivuje zaměstnance variabilní složkou mzdy, která je ovlivněna právě kvalitou odvedené práce v předchozím měsíci. Jak bylo zjištěno konzultací s jednatelem společnosti ComDis, měla dříve společnost problémy s odesíláním správného počtu kusů v rámci objednávek odběratelů. Proto byl zaveden systém odměňování pro skladníky za správné plnění své pracovní náplně, čímž byli zaměstnanci motivováni k pečlivému vykonávání své práce. Odměňování zaměstnanců je proto založeno na individuálním přístupu, kdy každý zaměstnanec má pevně stanovenou základní mzdu, a pokud zaměstnanec plní všechny své pracovní povinnosti, bez chybných zásilek, může si vydělat o stovky až tisíce korun více.

Společnost ComDis s.r.o. si zakládá na schopnostech a kvalitě odvedené práce svých zaměstnanců. K měsíční mzdě a prémie navíc zaměstnanci mohou dostávat stravenky. Tyto stravenky jsou rozdávány podle zásluh. K posílení nepracovních vztahů mezi zaměstnanci je jednou ročně pořádán vánoční setkání.

Kromě finanční odměny je vybraným zaměstnancům hrazen například kurz německého jazyka. Veškerá hrazená potřebná školení pro zvyšování kompetencí zaměstnanců jsou v podniku samozřejmostí.

Fluktuace je v podniku velmi nízká. Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 9 let, což je pro společnost velkým přínosem. Tito zaměstnanci disponují bohatými zkušenostmi, které jsou obtížné předat jinému či dalšímu pracovníkovi. Pro společnost s malým počtem zaměstnanců by odchod dlouholetého a zkušeného pracovníka měl vážný dopad na její dočasný chod.

4.2.2 Finanční analýza

K prozkoumání finanční situace uvnitř podniku se využívá mnoho způsobů, avšak pro účely této práce byla zvolena analýza poměrových ukazatelů. Tato analýza zahrnuje analýzu ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, pomocí nichž jsou analyzovány vztahy dílčích položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Pro výpočet byly použity vzorce, které jsou uvedeny v příloze č. 1. Veškeré informace a údaje užití pro výpočty v této kapitole byly čerpány z dostupných dokumentů zveřejněných v obchodním rejstříku, případně z interních informací společnosti ComDis s.r.o. (viz Příloha č.2). Analýza bude zpracována pro období 2009 – 2014, konečné výkazy pro rok 2015 nejsou k dispozici.

Ukazatele rentability

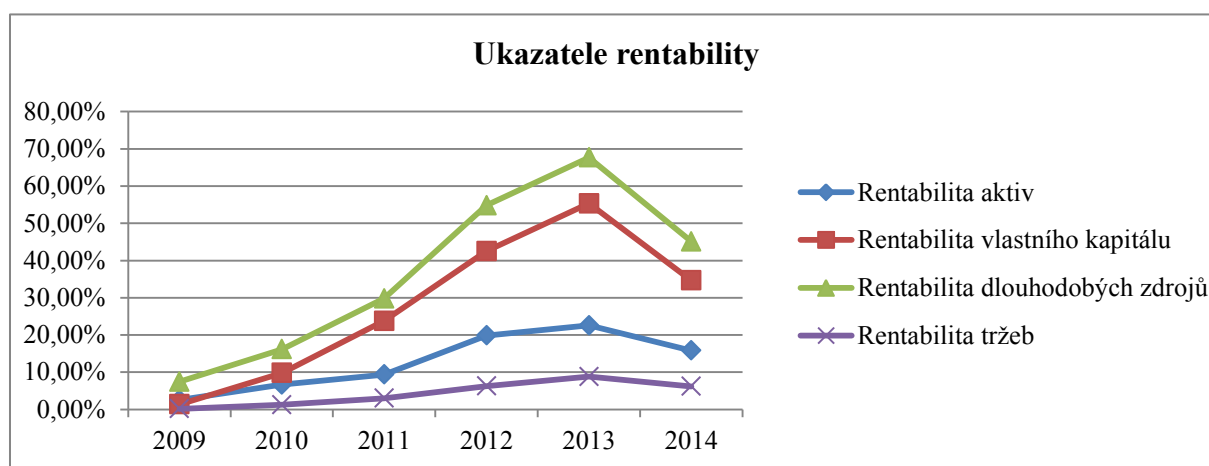
První skupinou ukazatelů jsou ukazatele rentability, jejichž výsledky provedených výpočtů v časovém horizontu od roku 2009 do roku 2014 znázorňuje následující Tab. 4.5. Prvním ukazatelem je rentabilita aktiv (ROA), druhým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), třetím ukazatelem rentabilita tržeb (ROS) a posledním počítaným ukazatelem je rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE).

Tab. 4.5 Vývoj ukazatelů rentability

UKAZATELE RENTABILITY [%]	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv	2,54	6,65	9,37	19,87	22,56	15,80
Rentabilita vlastního kapitálu	1,35	9,81	23,77	42,53	55,34	34,63
Rentabilita dlouhodobých zdrojů	7,40	16,17	29,79	54,82	67,69	45,08
Rentabilita tržeb	0,17	1,25	2,98	6,27	8,80	6,19

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti

Hodnoty z výše uvedené tabulky jsou zaneseny do Grafu 4.3. V grafu můžeme vidět, že v roce 2009 podnik dosahoval nejnižších hodnot ve všech ukazatelích. Nízké hodnoty způsobila hospodářská krize, jejíž dopad výrazně ovlivnil prostředí v České republice. Od tohoto roku mají ukazatele vzestupný vývoj, a to až do roku 2013, kdy dosáhly všechny svého maxima za sledované období. V následujícím roce již ukazatele rentability výrazněji poklesly. Vývoj rentability ovlivňuje vývoj zisku, jak zdaněného, tak před zdaněním a úroky.

Graf 4.3 Ukazatele rentability

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti

Ukazatel rentability aktiv znázorňuje celkovou výnosnost kapitálu. Čím je tato hodnota vyšší, tím pro firmu lepší. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosahuje v roce 2013, a to 22,56 %. Tento rok bylo z jedné koruny celkově investovaného kapitálu vytvořeno cca 22,56 haléřů zisku. K nejvýraznějšímu vzrůstu došlo v roce 2012 o 10,50 % oproti roku předchozímu. Razantní změnu hodnoty ukazatele způsobilo zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním a úroky o 3 918 tisíc Kč a zároveň snížení hodnoty aktiv o 1 360 tisíc Kč. V ostatních letech, kromě roku 2014, docházelo také k vzestupu, jak lze názorně vidět v grafu 4.1. V roce 2014 došlo k poklesu tohoto ukazatele o 6,76 % oproti roku 2013, a to z důvodu zvýšení aktiv o 4 529 tisíce Kč a zároveň snížení výsledku hospodaření před zdaněním a úroky o 2 429 tisíc Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak jsou zhodnocovány prostředky vložené vlastníky podniku. Ukazuje, kolik korun čistého zisku přináší jedna koruna vložené investice v podobě vlastního kapitálu. Podnik každý rok ve sledovaném období zvyšoval vlastní

kapitál, a spolu s rostoucím ziskem se tento ukazatel zvyšoval až do roku 2013, kdy dosahoval nejvyšší hodnoty jako ostatní ukazatele, a to 55,34 %. Pokles ukazatele v roce 2014 způsobilo snížení zisku a zároveň výraznějšímu zvýšení vlastního kapitálu.

Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv financovaných z dlouhodobých zdrojů, a proto je komplexním odrazem efektivnosti hospodaření společnosti. Hodnota ukazatele je opět nejvyšší v roce 2013, kdy dosahuje 67,69 %. Největšího meziročního vzrůstu dosahoval v roce 2012, a to o 25,03 % více než v roce 2011. Naopak k výraznému poklesu o 22,61 % došlo v roce 2014 oproti předcházejícímu roku, což zapříčinil pokles hospodářského výsledku a zároveň trend zvyšování hodnoty vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat určité úrovně zisku prostřednictvím tržeb, tzn. kolik zisku, dokáže vyprodukovat na jednu korunu tržeb. Pozitivní zprávou pro společnost je meziroční růst tržeb v celém sledovaném období, tj. od roku 2009 do roku 2014. Nejvyšší hodnoty ukazatel dosahuje opět jako ostatní ukazatele v roce 2013, a to 8,80 %. Stejně jako u všech ukazatelů rentability je tento vývoj hodnoty ukazatele dán především hospodářským výsledkem, který kromě roku 2014 stoupal.

Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti zjišťujeme, z jakých zdrojů financuje podnik svá aktiva, tedy jakou část zdrojů tvoří vlastní a cizí kapitál, a také zkoumáme míru zadluženosti podniku. Následující Tab. 4.6 obsahuje výsledky výpočtů ukazatelů: celkové zadluženosti, podílu vlastního kapitálu na aktivech a míry zadluženosti.

Tab. 4.6 Ukazatele zadluženosti

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI [%]	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	64,22	58,44	70,75	62,78	67,22	64,59
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	34,32	40,43	29,25	35,76	31,89	35,05
Míra zadluženosti	187,13	144,55	241,44	175,56	210,8	184,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti

Ukazatel celkové zadluženosti znázorňuje, jak velká část aktiv je financována cizím kapitálem. Vzhledem k tomu, že s rostoucí celkovou zadlužeností roste věřitelské riziko, věřitelé preferují nízkou hodnotu. Ve sledovaném časovém horizontu se ukazatel pohybuje přibližně v rozmezí 60 až 70 %, z čehož vyplývá, že podnik ve velké míře využívá cizí zdroje k financování aktiv. Co se týče cizích zdrojů, je podnik z velké části zatížen krátkodobými závazky vůči jiným subjektům, u aktiv je zase poměrná část tvořena zásobami a krátkodobými pohledávkami. Hodnota cizího kapitálu v roce 2012 byla 24 171 tisíc Kč a hodnota aktiv činila 38500 tisíc Kč. K velkému nárůstu hodnoty cizího kapitálu i aktiv došlo v roce 2013, kdy hodnota cizího kapitálu vzrostla na 36330 tisíc Kč a hodnota aktiv na 54054 tisíc Kč. Naproti tomu v roce 2014 se celková zadluženost firmy snížila na 64,59 % oproti roku 2013, a to z důvodu nepatrného přírůstku hodnoty cizího kapitálu a velkého vzrůstu hodnoty aktiv.

Ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech znázorňuje, z jaké části jsou aktiva financována z vlastních zdrojů. Z tohoto důvodu má ukazatel opačný trend než ukazatel celkové zadluženosti. Od roku 2009 dochází každoročně ke zvyšování vlastního kapitálu podniku. V roce 2012 činil vlastní kapitál 38 500 tisíc Kč a v následujícím roce 2013 vrostl na 17 234 tisíc Kč. Jak již bylo výše zmíněno, v roce 2014 došlo k velkému zvýšení hodnoty aktiv, avšak v tomto případě vzrostl také vlastní kapitál na 20 528 tisíc Kč. Proto se ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech zvýšil na 35,05 %.

Podíl cizích a vlastních zdrojů vyjadřuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. Tento ukazatel má podobný trend jako celková zadluženost, protože se zvyšujícím se podílem vlastního kapitálu na financování aktiv míra zadluženosti klesá. Poměr cizího a vlastního kapitálu je zde velice nevyrovnaný.

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity můžeme zhodnotit schopnost podniku dostát svým závazkům, a to poměrem různé skupiny oběžného majetku vůči krátkodobým závazkům. Oběžný majetek z hlediska likvidnosti dělíme na krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby. V následující Tab. 4.7 je vidět vývoj ukazatelů likvidity za sledované období.

Tab. 4.7 Ukazatele likvidity

UKAZATELE LIKVIDITY	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,552	1,692	1,425	1,548	1,462	1,503
Pohotová likvidita	1,016	1,087	0,925	0,848	0,857	0,744
Okamžitá likvidita	0,097	0,003	0,082	0,023	0,033	0,189

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti

Prvním ukazatelem je běžná likvidita, která poskytuje informaci, kolikrát by byl podnik schopen splatit všechny své závazky, kdyby všechna oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Z tabulky 4.3 vyplývá, že hodnota ukazatele společnosti ComDis kolísá kolem dolní hranice doporučené hodnoty. V roce 2011 a v roce 2013 se hodnota ukazatele klesla až pod tuto dolní hranici. Naopak v roce 2014 se tento ukazatel opět zvýšil, a to na 1,5.

Interval, ve kterém by se měly hodnoty pohybovat pohotové likvidity je 1,0 – 1,5. Pokud je výsledná hodnota rovna 1, znamená to, že je podnik schopen dostát všem svým krátkodobým závazkům, aniž by musel prodat své zásoby. U společnosti ComDis je dosaženo dolní hranice intervalu pouze v letech 2009 až 2011. V následujících letech se ukazatel pohybuje pod hodnotou 1, což značí o nadměrných zásobách společnosti.

Posledním ukazatelem v této skupině je okamžitá likvidita, jež poměřuje pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv, tj. peněžní prostředky, s krátkodobými závazky. Zde je doporučený interval okolo hodnoty 0,2 až 0,5. Tohoto intervalu dosahuje podnik pouze

v posledním sledovaném období, a to v roce 2014, kdy výše peněžních prostředků vysoce vzrostla. V ostatních letech je hodnota ukazatele velmi nízko pod dolní hranici.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak účinně a intenzivně podnik využívání svůj majetek. Pro analýzu aktivity u společnosti ComDis byly zvoleny ukazatele obratu aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Vývoj ve sledovaném období je znázorněn v Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Ukazatele aktivity

UKAZATELE AKTIVITY	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv [x]	2,69	3,18	2,33	2,43	2,00	1,96
Doba obratu zásob [dny]	46	40	53	65	72	90
Doba obratu pohledávek [dny]	79	71	89	76	97	65
Doba obratu závazků [dny]	86	65	106	92	118	119

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti

Prvním ukazatelem je obrat celkových aktiv, který vyjadřuje, kolikrát se celkový majetek podniku přemění na peníze za účetní období. Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší, nejméně však rovna 1. Ve sledovaném období výsledná hodnota neklesla pod hodnotu 1,9, což značí o efektivním využívání aktiv podniku. Trend tohoto ukazatele je klesající. Výrazný pokles v roce 2013 je způsoben zvýšením aktiv o 15545 tisíc Kč oproti předcházejícímu roku 2012.

U ukazatele doby obratu zásob je výsledkem počet dnů, po které jsou zásoby vázané v podniku, než jsou spotřebovány a prodány. Z tohoto důvodu je u ukazatelů doby obratu žádoucí trend klesající. Ovšem jak můžeme vidět v Tab 4.8, u sledovaného podniku je trend spíše rostoucí, a to vzhledem k výši a charakteru zásob, které podnik vlastní.

Pomocí doby obratu pohledávek můžeme zjistit platební morálku dlužníků podniku, jež znázorňuje počet dní od vzniku pohledávky do jejího zaplacení. Naopak doba obratu závazků udává, za jak dlouho podnik splatí své závazky od jejich vzniku. Žádoucí je, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Toto pravidlo podnik dosahuje, kromě roku 2010, v celém sledovaném období. Nejvýraznějšího rozdílu dosáhl podnik v roce 2014, kdy činí doba obratu pohledávek 65 dní a doba obratu závazků 119 dní, což znamená, že podnik výše uvedenou podmínku splňuje. Obecně lze konstatovat, že obě hodnoty by měly být v souladu se stanovenými obchodními podmínkami.

4.3 SWOT analýza

Pro souhrn provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí je použita SWOT analýza, která slouží k celkovému zhodnocení zjištěných faktorů. Jedná se o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V následujících tabulkách jsou vypsány nejdůležitější faktory vyplývající z provedených analýz. Pro možné posouzení těchto faktorů, jsou ohodnoceny. Silné stránky a příležitosti podniku jsou ohodnoceny body od 1 do 5,

příčemž 1 je nejhorší hodnocení a 5 je nejlepší hodnocení. Zápornou škálou -1 a -5 jsou naopak hodnoceny možné hrozby a slabé stránky podniku, kdy -1 označuje nejnižší nespokojenost a -5 označuje nejvyšší nespokojenost. Ke každé položce SWOT analýzy je přiřazena její váha a hodnocení. Poslední sloupec v tabulce zachycuje násobek váhy a hodnocení, čímž vyjadřuje významnost jednotlivých položek.

Silné stránky

V tabulce 4.9 jsou vyznačeny silné stránky, jejich váha, hodnocení a součin váhy a hodnocení.

Tab. 4.9 Silné stránky společnosti ComDis s.r.o.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Dobré jméno společnosti	0,16	4	0,64
Vysoká kvalita produktů	0,16	4	0,64
Plochá organizační struktura	0,06	3	0,18
Motivace zaměstnanců	0,10	4	0,40
Spoluúčast na sběru a recyklaci elektroodpadu	0,08	4	0,32
Kvalitní software	0,09	4	0,36
Spolupráce s největšími distributory	0,20	5	1,00
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	4	0,60
Celkem	1	32	4,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Za silné stránky společnosti je považováno její dobré jméno a postavení na trhu, které si získala za několik let působnosti v odvětví informačních technologií. K získání dobrého jména si společnost dopomohla nabízením kvalitních výrobků, které dále odběratelé poskytují konečným zákazníkům. Jedná se nejen o funkčnost samotného výrobku, ale také o design, balení a hlavně včasné a ve správném počtu kusů dodané zboží. K řízení veškerých zakázek a k plnění legislativních povinností vlastní společnost aktualizované softwary, které umožní nejen kvalitní chod informací v podniku i mimo něj. Na kvalitu produktů mají vliv i dlouhodobé zkušenosti pracovníků a také jejich motivování k pečlivému vykonávání své práce. Vzhledem k ploché organizační struktuře podniku je řízení flexibilnější. Se získáním dobrého jména souvisí také silná stránka spoluúčasti na sběru a recyklaci elektroodpadu a obalových materiálů, na které v dnešní době záleží nejen vládě, ale také hlavně samotným zákazníkům. Všechny uvedené faktory jsou pro společnost ComDis a její fungování důležité. Ovšem nejsilnější stránkou společnosti je významnost jejich odběratelů, kteří patří mezi tři největší distributory v České republice

Slabé stránky

V tabulce 4.10 jsou uvedeny slabé stránky, jejich přiřazená váha, hodnocení a výsledný součin.

Tab. 4.10 Slabé stránky společnosti ComDis s.r.o.

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Zvyšující se doba obratu závazků	0,15	-3	-0,45
Vysoká celková zadluženost	0,20	-4	-0,80
Nízká pohotovost likvidity	0,16	-4	-0,64
Slabý marketing a propagace	0,26	-4	-1,04
Stav webových stránek společnosti	0,23	-4	-0,92
Celkem	1	-18	-3,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že doba obratu závazků se každým rokem zvyšuje, zároveň však dochází ke snižování doby obratu pohledávek. Prodlužováním průměrné doby mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou může vést k riziku, že společnost nebude schopna splatit tyto závazky a může se dostat do finanční tísně, případně bude nutné si zřídit dlouhodobý úvěr, který sebou nese vysoké náklady ve formě úroků. Tato skutečnost je ovlivněna také prodlužováním průměrné doby od pořízení zásob a jejich vyskladněním. S tímto faktorem také souvisí celková zadluženost, kdy společnost využívá k financování svých aktiv převážně cizí krátkodobé zdroje ve formě krátkodobých závazků a obchodních úvěrů. Pokud by větší množství věřitelů požadovalo uhradit závazky okamžitě, společnost by tyto závazky nedokázala uhradit. Nejen zvyšující se doba obratu závazků, ale také výrazně nízká hodnota pohotovosti likvidity značí nadměrné zásoby společnosti, které by společnost měla lépe řídit.

Další slabou stránkou je vzhled a údržba webových stránek společnosti ComDis, kde je k nalezení pouze názvy značek, které dováží, ovšem jiné informace již nejsou k nalezení. V dnešní době je velmi důležité spravovat kvalitní webové stránky, které mohou pomoci získat své nové potenciální odběratele. Společnost také nemá téměř žádný marketing zaměřený na B2B trh, čímž by mohla získat další odběratele a docílit tak zvýšení svého obratu.

Příležitosti

V tabulce 4.11 jsou představeny příležitosti, jejich váha, body a výsledný součin.

Tab. 4.11 Příležitosti společnosti ComDis s.r.o.

Příležitosti	Váha	Body	Součin
Bariéry vstupu do odvětví	0,08	3	0,24
Ekonomický růst	0,16	4	0,64
Spolupráce s novými odběrateli	0,12	3	0,36
Růst průměrné hrubé mzdy	0,10	2	0,20
Rozšíření nabídky produktů	0,18	4	0,72
Poskytování poradenských služeb	0,14	3	0,42
Propagace svého výrobku na výstavách IT	0,22	5	1,10
Celkem	1	27	3,68

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější příležitostí pro společnost je rozšíření produktového portfolia a propagace všech svých produktů, které by znamenalo získání nových zákazníků (odběratelů) a zajištění jejich spokojenosti. Společnost by mohla také expandovat na trh služeb, kde by poskytovala poradenské služby, co se týče například vhodnosti zařízení pro kanceláře, ale také možnosti případné údržby zařízení a nastavení. Významným faktorem je také zvýšení ekonomického růstu, který ovlivňuje úspěšnost vyvoláváním rozsahu příležitostí na trhu, čímž dochází k větší spotřebě a investicím podniků. Bariéry vstupu do odvětví zde chápeme jako obtížnost uchycení se v odvětví informačních technologií, protože zde již existuje několik podniků s dobrým jménem a dlouhou tradicí.

Hrozby

V tabulce 4.12 jsou uvedeny hrozby, které by se mohly vyskytnout, a také jejich váha, body a výsledný součin.

Tab. 4.12 Hrozby společnosti ComDis s.r.o.

Hrozby	Váha	Body	Součin
Vyjednávací síla odběratelů	0,10	-3	-0,30
Ztráta klíčového dodavatele	0,14	-4	-0,56
Množství substitučních výrobků	0,12	-3	-0,36
Stávající konkurence	0,09	-3	-0,27
Odchod klíčového zaměstnance	0,08	-3	-0,24
Růst cen pohonných hmot, daní a poplatků	0,10	-4	-0,40
Uzavření hranic a volného obchodu	0,05	-2	-0,10
Změna legislativy	0,10	-4	-0,40
Rostoucí míra inflace v příštích letech	0,10	-3	-0,30
Oslabené koruny vůči zahraničním měnám	0,12	-3	-0,36
Celkem	1	-32	-3,29

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším ohrožením pro společnost je ztráta klíčového dodavatele. Pokud by došlo k ukončení smluvního ujednání s dodavatelem, ztratila by společnost výraznou část svého obrátu. Proto je důležité udržovat dobré vztahy a nesnažit se výrazně ovlivňovat smluvní podmínky, pokud s tím nesouhlasí druhá strana.

Vzhledem k dovážení značky i-tec z Číny, Pretec z Taiwanu a Dicota z Německa, je ohrožující faktor změna kurzu cizích měn, zvýšení cen pohonných hmot, zvýšení spotřební daně či cla a celních poplatků. Tento růst cen by vedlo k výraznému zvýšení nákladů společnosti ComDis. Dalším ohrožujícím faktorem je riziko změny legislativy, která by výrazně omezila činnost podnikání společnosti, např. nastavení kvót, uzavření hranic nebo zrušení volného obchodu, a v případě, že by se na změnu dostatečně nepřipravila, mohla by zbankrotovat. Problémem může být odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konstrukčním firmám, čímž mohou pracovníci odnést část know-how společnosti. Pokud by společnost neudržovala kvalitu svých výrobků, mohlo by ji výrazně ohrozit množství substitučních výrobků na trhu, které by zákazníci upřednostňovali.

Tab. 4.13 Konečné bilance interního a externího prostředí

suma silných stránek	4,14
suma slabých stránek	-3,69
suma příležitostí	3,18
suma hrozeb	-3,29
interní	0,45
externí	0,39
celkem	0,84

Zdroj: Vlastní zpracování dle SWOT analýzy

Celkový výsledek SWOT analýzy je znázorněn v Tab. 4.13. Z konečné bilance interního a externího prostředí vyplývá, že ve společnosti převažují silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a hrozbami. Podle tohoto výsledku SWOT analýzy by měla společnost zvolit strategii využití, tj. využívat příležitosti pomocí silných stránek. Společnost ComDis s.r.o. by přesto neměla zapomínat na své slabé stránky, a měla by se je snažit eliminovat, neboť jejich přehlížení by v budoucnu mohlo přinést společnost do nepříznivé situace.

5 Návrhy a doporučení

Z výsledků jednotlivých analýz, aplikovaných v předchozí kapitole, je zřetelné, že aktuální pozice společnosti na trhu je silná a stabilní. Bylo zjištěno, že silné stránky a příležitosti převládají nad slabými stránkami a hrozbami. Za své dlouholeté působení na trhu navázala úzkou spoluprací s významnými zahraničními výrobci značky Pretec a Dicota, a také zpustila výrobu dnes již známé značky i-tec. Společnost si vybudovala dobrou pověst nejen pomocí kvalitních produktů, ale také plněním legislativních požadavků, kvalitní odvedenou prací zaměstnanců a hlavně osobní přístup a jednání společníků ComDis s.r.o. Další důležitou silnou stránkou podniku je každoročně dosahovaný zisk. Stinnou stránkou je však slabá marketingová komunikace, stav webových stránek společnosti a téměř žádná propagace nabízených produktů na trhu B2B. Z finanční analýzy také vyplynula nutnost optimalizace struktury zásob společnosti a úhrady svých závazků.

Na základě zjištěných skutečností jsou představeny návrhy a doporučení, které by firma mohla využít k upevnění své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji.

Za slabou stránku podniku považují zastaralost webových stránek. V dnešní době internet nabízí mnoho možností a je dostupný téměř všem. Internetové stránky společnosti postrádají rozsáhlejší informace o společnosti, a také informace uvedené na nich jsou velmi zastaralé. V sekci Aktuality proběhla poslední změna v roce 2014, což nemusí působit dobře. Vzhledem k tomu, že hlavní webové stránky společnosti by měly být reprezentativní, je vhodné doplnit další informace o společnosti, které by usnadnily rozhodování potenciálním odběratelům. Z tohoto důvodu navrhuji redesign webu s novou grafikou, která návštěvníky zaujme. Je vhodné zde uvést základní informace o společnosti, její produkční činnost, a také články z odvětví informačních technologií. Na stránkách by se mohly uvádět také termíny nadcházejících veletrhů IT, a krátké zprávy o jejich průběhu. Kladně hodnotím informace týkající se odběratelů, které jsou uvedeny v sekci Partneři. Zde může zákazník nalézt, kde všude se dá výrobek zakoupit. Cena grafické úpravy stránek by se měla pohybovat do 30 000 Kč. Aktualizování textů by si společnost obstarávala sama.

Tržní prostředí současné doby se vyznačuje vysokými konkurenčními boji ve všech oborech podnikání. Získat nového zákazníka a udržet si jej, je čím dál složitějším procesem. Přestože ComDis spolupracuje s mnoha distributory, je důležité vést kvalitní marketingovou komunikaci, která je nezbytným faktorem úspěchu v podnikání. Společnost si zakládá na dobré pověsti a dobrém jménu prostřednictvím kvalitních produktů, proto neprovádí nijak specifický marketing a propagaci. Společnost využívá slovní reference klientů, díky kterým získává nové zákazníky. Na základě těchto informací podniku doporučuji zvýšit marketingovou propagaci. Příhodnou formou mohou být články v časopisech a články na internetu. Společností nabízejících tyto služby je nespočet. Například cena inzerce na webových stránkách například na zpravodajském serveru SystemOnLine, který informuje o dění na trhu informačních a komunikačních technologií, se pohybuje okolo 5 000 Kč za rozměr článku 468 × 60. Pokud se jedná o umístění inzerce uvnitř časopisu, nabízí tuto službu časopis ElektroPrůmysl, který požaduje za jednu stránku o rozměrech 148 x 210 mm částku 7 000 Kč nebo za půl stránky o polovičních rozměrech částku 4000 Kč.

V případě umístění produktů do tabulek přehledů na trhu, požaduje tento časopis částku 700 Kč za produkt. Odborný časopis ELEKTRO, si účtuje za technické informace o výrobku částku 4 000 Kč, a v případě článku na půl stránky je částka ve výši 24 400 Kč. Především ale doporučuji takový přístup firmy, který vede k budování, udržování a prohlubování vztahu se zákazníkem, a to nejen prostřednictvím přímé komunikace, ale řadou dalších faktorů, které vztah podporují. Výrobky lze také velmi dobře propagovat na veletrzích informačních technologií. Tyto veletrhy probíhají nejen v ČR, ale také v zahraničí. Mezi významné veletrhy IT patří například International CES, kterého by se mohl podnik zúčastnit nejdříve příští rok. Zde může společnost ComDis navázat další spolupráce. Co se týče veletrhů marketingu, kde by si společnost mohla vybrat specializovanou marketingovou firmu, má tuto možnost například na Veletrhu firem z oblasti reklamy, marketingu a polygrafie s konferencí v Praze dne 15.9.2016 nebo v Brně dne 22.9.2016.

Další doporučením je optimalizování řízení zásob. Permanentní vyhodnocování stavu zásob pomocí vhodnějšího informačního systému, nebo rozšíření funkcí ve stávajícím systému. Tento systém by měl probíhat online, tak aby došlo k lepší přehlednosti o zásobách, a tím by se zpřesnilo objednávací množství. Včasná signalizace kritické hladiny zásob, analýza stavu a pohybu zásob slouží ke strategickému rozhodování o financování zásob. Vhodný by byl také systém pro automatické generování objednávek na základě předpovědi poptávky, tak aby došlo k optimalizaci zásob a způsobu objednávání. Tato predikce objednávek se odvíjí od historických dat. Správně nastavený software předpovídá množství zásob, které s největší pravděpodobností bude prodáno během následujícího období. Tento software nabízí například společnost SAP, jehož cena se pohybuje od 17 000 Kč.

Ztráta klíčového dodavatele by společnost velmi zasáhla. Za svou dlouhou působnost na trhu si vybudovala se svými dodavateli kvalitní smluvní vztah, kde nedochází k zásadním změnám, ani se žádná strana nepokouší vyjednat výhodnější podmínky na úkor druhé strany. V obchodním vztahu je důležité respektovat vzájemné závazky a dbát na jejich dodržování, zachovávat mlčenlivost o veškerých předaných informacích, vyvarovat se jakéhokoli střetu zájmu, který by mohl narušit objektivitu a nestrannost úsudku nebo také upozorňovat na všechny situace, které jsou v rozporu s vyhlášenými pravidly. Pro společnost je důležité udržovat dále tyto vztahy s významnými dodavateli, a proto je nutné, aby respektovala stanovené smluvní podmínky.

Značky i-tec, Pretec a Dicota mají na trhu již stabilní místo, proto by společnost mohla usilovat o nový smluvní vztah s další zahraniční firmou, od které by výrobky odebírala. Vzhledem k tomu, že nabízí veškeré příslušenství ke stolním počítačům a notebookům, mohla by společnost také obchodovat s tímto elektronickým zařízením. Dodavatele by mohla hledat na asijském trhu. Jednalo by se pouze o distribuci tohoto zboží, proto by se nejednalo o velké náklady, ovšem společnost by musela vynaložit velké úsilí ke sjednání smluvního vztahu.

Mimo nabízených kvalitních výrobků by společnost mohla také nabízet firmám, které si budou chtít vybavit kanceláře, poradenské služby. Poskytovat informace o vhodnosti určitého výrobku, co se týče vhodnosti zařízení pro kanceláře, případné údržby zařízení a jejich nastavení, ale také celkovou kalkulaci různých variant. K tomuto by potřebovala

najmout dalšího pracovníka, který by se mohl věnovat těmto službám. Společnost by tak mohla získat účast na velkých projektech, kde by se stala dodavatelem nejen svých poradenských služeb, ale také svých výrobků.

Velmi důležitá je také péče o stávající kvalifikované zaměstnance. Udržení kvalitních zaměstnanců je strategickou prioritou. Důležité je zabezpečit zaměstnancům nejen dobré pracovní prostředí, ale také je účinně motivovat. Účinnou motivací může být slušné zacházení, kvalitní informování o tom, co vedení dále s firmou zamýšlí a vytváření neformálního pracovního prostředí zaměřeného na spolupráci. Také je nutné nastavit vhodný systém odměňování, do kterého zahrnout žádané formy benefitů, jako například hrazené jazykové kurzy, dodatečná dovolená a prémie za správné plnění úkolů.

Kromě využívání silných stránek a příležitostí, a eliminaci slabých stránek, by neměla společnost zapomínat také na faktory ohrožení, které nemůže sama ovlivnit, jako např. změna legislativy, růst cen pohonných hmot, daní a poplatků nebo růst inflace. Je však podstatné brát na ně neustále zřetel, a být na možné změny připraven.

6 Závěr

Diplomová práce byla věnována strategické analýze a její aplikaci na vybranou společnost ComDis s.r.o., která na trhu působí více téměř 22 let. Cílem bylo prostřednictvím metod strategické analýzy zhodnotit současnou situaci společnosti a navrhnout doporučení, která by přispěla k jejímu dalšímu rozvoji či udržení stávající pozice.

Na základě provedené strategické analýzy pomocí metody PESTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy vnitřních faktorů a finanční analýzy, bylo možné vymezit faktory mající vliv na podnik. Z výsledků vnější a vnitřní analýzy byla sestavena SWOT analýza, která sloužila jako přehledný nástroj pro shrnutí významných faktorů předešlých analýz. Ze SWOT analýzy bylo zjištěno, že u podniku ComDis s.r.o. převládají silné stránky a příležitosti. Proto by měla společnost využít sílu svých předností k zužitkování svých příležitostí a k eliminaci svých slabých stránek. Ovšem neměla by zapomínat na zjištěné hrozby, které sice nemůže ovlivnit, ale musí být na ně připravena.

Významnou předností společnosti je její dobré jméno, kvalifikovaní zaměstnanci, vysoká kvalita produktů a spolupráce s největšími distributory. Za slabou stránkou byl označen podceňovaný marketing, nedostatečná propagace a rostoucí zásoby. Mezi příležitostmi bylo zařazeno rozšíření nabídky produktů, poskytování poradenských služeb nebo propagace svého výrobku na výstavách IT. Ohrozit činnost firmy by mohla ztráta klíčového dodavatele, růst cen pohonných hmot nebo odchod klíčového zaměstnance. Díky provedené analýze bylo možné navrhnout společnosti potenciální kroky do budoucna.

Společnost by se měla v budoucnu zaměřit na posílení marketingu, redesign svých webových stránek, což umožní přilákat více potenciálních zákazníků. Mohla by také využít svého dobrého jména a stabilního postavení k rozšíření nabídky produktů nebo začít poskytovat poradenské služby, díky čemuž by získala nové potenciální zákazníky či velké zakázky pro odbyt svých výrobků. Vzhledem k růstu doby krátkodobých závazků a doby obratu zásob bylo navrženo také optimalizování zásobování, které by umožnilo lepší rozprostření financí podniku. Posledním doporučením byla péče o své zaměstnance, kteří jsou velice kvalifikovaní, a jejich odchod by mohl podnik dočasně ochromit, a také by mohlo dojít k úniku interních informací.

Po provedení vybraných strategických analýz je možné konstatovat, že společnost ComDis s.r.o. je silná a stabilní společnost.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BENSOUSSAN, B. E., FLEISHER, C. S. *Analysis without Paralysis: 12 tools to Make Better Strategic Decisions*. 2nd ed. New Jersey: FT Press, 2013. 263 s. ISBN 978-0-13-310102-7.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana a kolektiv. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2010. 215 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. FORMAN, Zdeněk. *Strategie podniku v podmínkách globálního trhu*. 1. vyd. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. 106 s. ISBN 978-80-8700-123-3.
5. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks, 2012. 322 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
7. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan a VALSA, Ondřej. *Businessstrategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
12. KISLINGEROVÁ, Eva et al. *Manažerské finance*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
13. KONEČNÝ, Miloslav a GREGUŠOVÁ, Markéta. *Strategický management: učební text*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 287 s. ISBN 978-80-248-2791-9.
14. KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 978-80-247-0513-3.
15. Kovář, F., Štrach, P. *Strategický management*. 1. vyd. VŠE Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
16. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
17. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

18. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
19. MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
20. ORCULLO, A. Norberto. *Fundamentals of strategic management*. Manila: Rex Book Store, Inc., 2008. 303 s. ISBN: 978-971-23-4861-7.
21. RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
23. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
24. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

25. Asekol. *O nás*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.asekol.cz/asekol/o-nas/o-asekolu/>>
26. ComDis. *O nás*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://comdis.cz/>>
27. Český statistický úřad. *Inflace – druhy, definice, tabulky*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace>
28. Český statistický úřad. *Předběžný odhad DPH – 4. čtvrtletí 2015*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015>>
29. EpoquePlus. *Technologie 2016: Co nás čeká v tomto roce?* [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://epochaplus.cz/?p=15308>>
30. Finanční správa. *Kontrolní hlášení DPH*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>>
31. KODAP, skupina pro daňové poradenství. *Sazby DPH v Evropě*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.kodap.cz/cz/prehledy/sazby-dph-v-evrope.html>>
32. KURZY.CZ. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2016*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>>
33. KURZY.CZ. *PLN polský zlotý, historie kurzů měn*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/PLN-polsky-zloty/>>
34. Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – duben 2016*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>>
35. PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Informace pro podnikatele a živnostníky: Informace o České republice*. [online]. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <<https://portal.gov.cz/portal/podnikani/odkazy/infoCR.html>>

Ostatní

36. Interní materiály společnosti ComDis s.r.o.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 2.1 Proces strategického řízení

Obr. 2.2 Segmenty PESTE analýzy a jejich působení na podnik

Obr. 2.3 Metoda 4C

Obr. 2.4 Porterův model pěti sil

Obr. 2.5 Prvky McKinsey's 7S

Obr. 2.6 Využití výsledků strategické analýzy pro SWOT analýzu

Obr. 2.7 Využití SWOT analýzy při vytváření strategií

Tab. 2.1 Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení

Tab. 4.1 Vývoj HDP v letech 2009 - 2015

Tab. 4.2 Míra inflace v letech 2009 – 2015

Tab. 4.3 Vývoj měnového kurzu české koruny a polský zlotý v letech 2009 - 2015

Tab. 4.5 Vývoj ukazatelů rentability

Tab. 4.6 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.7 Ukazatele likvidity

Tab. 4.8 Ukazatele aktivity

Tab. 4.9 Silné stránky společnosti ComDis s.r.o.

Tab. 4.10 Slabé stránky společnosti ComDis s.r.o.

Tab. 4.11 Příležitosti společnosti ComDis s.r.o.

Tab. 4.12 Hrozby společnosti ComDis s.r.o.

Tab. 4.13 Konečné bilance interního a externího prostředí

Graf 4.1 Vývoj kurz CZK/EUR a CZK/USD v letech 2009 – 2015

Graf 4.2 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a minimální měsíční mzdy v letech 2009 - 2015

Graf 4.3 Ukazatele rentability

Seznam použitých zkratk

a. s. – akciová společnost

CK – Cizí kapitál

CZK – Česká koruna

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DM – Dlouhodobý majetek

DPH – Daň z přidané hodnoty

EAT – Čistý zisk

EBIT – Zisk před úroky a zdaněním

EBT – Hrubý zisk

EU – Evropská unie

EUR – Euro

HDP – Hrubý domácí produkt

Kč – Korun českých

MF – Ministerstvo financí

mil. – milión

mld. – miliarda

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

např. – například

NATO – Severoatlantická aliance

Obr. – obrázek

OSN – Organizace spojených národů

PEST (PESTE) - Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické faktory (Ekologické faktory)

PLN – polský zlotý

ROA – Rentabilita aktiv

ROCE – Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

str. – strana

s. r. o – Společnost s ručením omezeným

SWOT – Silné a slabé stránky; příležitosti a hrozby

Tab. – tabulka

tis. – tisíc

tzv. – takzvaný/á

USD – Americký dolar

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

VZZ – Výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.04.2016

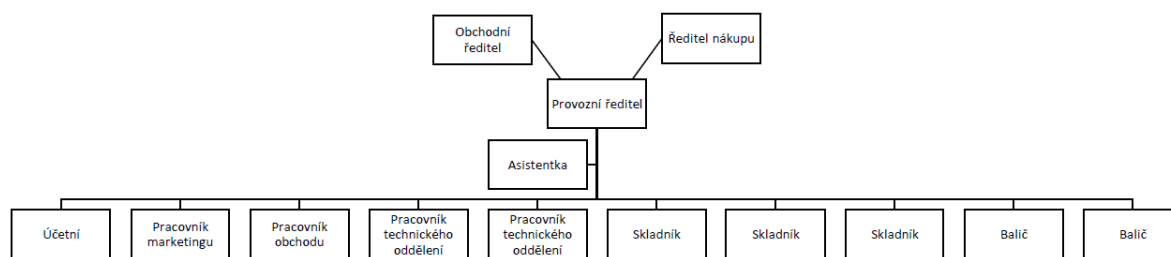
.....
jmeno a prijmeni studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti ComDis s.r.o.

Příloha č. 2: Vzorce finanční analýzy

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ComDis s.r.o.



Zdroj:

Lapisz

(2015)

Příloha č. 1 Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) je klíčovým měřítkem výnosnosti, neboť poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (Dluhošová a kol., 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \cdot 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Znázorňuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \cdot 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje stupeň ziskovosti, tj. množství zisku v korunách na jednu korunu tržeb. Ukazatel se může lišit podle zvoleného vyjádření zisku. Využití hrubého zisku před zdaněním a před úroky (EBIT) při výpočtu je vhodné pro srovnání v čase a pro mezipodnikové porovnání. Naopak čistý zisk (EAT) se používá při výpočtu tzv. ziskové marže. Tomuto ukazateli se v praxi také říká ziskové rozpětí. Ziskovou marží je možno porovnávat s oborovým průměrem, a v případě, že jsou hodnoty tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké (Růčková, Roubíčková, 2012).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje a výrobků vlastních služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} \cdot 100 [\%]$$

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby z prodeje a výrobků vlastních služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}} \cdot 100 [\%]$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) – vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Tento ukazatel komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti, pomocí něhož počítáme, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním (EBIT) podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři a věřiteli (Kislingerová, 2010).

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dl. závazky} + \text{Bankovní dl. úvěry}} \cdot 100 [\%]$$

Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv – měří intenzitu využití celkového majetku. Znázorňuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za účetní období, neboli kolikrát se celkový majetek firmy přemění na peníze. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, nejméně však hodnoty jedna. Obrácená hodnota ukazatele obratu vyjadřuje tuto informaci ve dnech. Ta by měla naopak dosahovat co nejkratší doby.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad [\text{dny}]$$

Obrat zásob – vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob prodána a znovu naskladněna. Pokud jsou hodnoty ukazatele nižší, než jsou průměry, má firma přebytečné zásoby, které na sebe vážou příliš finančních prostředků. Z tohoto důvodu firma nerealizuje tak velký výnos, jak by mohla. Žádoucí je vyšší hodnota ukazatele, která ukazuje, že firma nemá zbytečné naskladněné zásoby, které by vyžadovaly další financování.

Doba obratu zásob – vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázané v podniku, než jsou spotřebovány nebo prodány.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad [\text{dny}]$$

Doba obratu pohledávek – udává počet dnů od doby vystavení faktury za prodej výrobků či poskytnutí služby po dobu zaplacení. Pro podnik je žádoucí, aby tato doba byla co nejkratší.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad [\text{dny}]$$

Doba obratu závazků – udává počet dnů od doby vzniku závazku do doby jeho uhrazení. Doba obratu závazků by měla být totožná s dobou obratu pohledávek. Pro podnik je nejlepší, pokud dosahuje nižší doby obratu pohledávek než doby obratu závazků (Vochozka, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad [\text{dny}]$$

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně) – poskytuje informaci, kolikrát by byl podnik schopen splatit všechny své závazky, kdyby všechna oběžná aktiva přeměnil na hotovost. Pod pojmem krátkodobé závazky se rozumí krátkodobé obchodní závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nežádoucí je hodnota ukazatele nižší než hodnota 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita (neboli likvidita II. stupně) - ukazatel bývá označován jako nejspolehlivější z hlediska vypovídací schopnosti, pokud jsou z pohledávek vyřazeny potenciálně problematické. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí od 1,0 – 1,5.

Pokud je hodnota rovna 1, znamená to, že podnik dostál všem svým závazkům bez nutnosti prodat své zásoby. Z hlediska věřitelů je příznivá vyšší hodnota ukazatele, ale pro management podniku je to znamení, že příliš velká část oběžných aktiv je vázána ve formě pohotových prostředků, které přináší malý nebo žádný úrok (Vochozka, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně) – tento ukazatel je poměrně nestabilní, proto je významný především z krátkodobého hlediska. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,6 (Dluhošová a kol., 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Oběžný majetek} - \text{zásoby} - \text{kr. pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti – jde o základní ukazatel zadluženosti, kterým zjišťujeme, jaká část celkových aktiv je kryta cizím kapitálem. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Z tohoto důvodu je žádoucí nižší hodnota (Dluhošová a kol., 2010).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Podíl vlastního kapitálu na aktivech – jedná se o koeficient samofinancování vyjadřující dlouhodobou finanční stabilitu. Ukazatelem je hodnoceno, jaká část celkových aktiv je financována vlastním kapitálem. Zvyšováním tohoto ukazatele se upevňuje stabilita. Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně 1 (Růčková, Roubíčková, 2012).

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu – ukazatel udává míru zadluženosti, která je důležitá například při žádosti o úvěr. Přijatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje podniku a postoji vlastníků k riziku. U stabilních společností by se hodnota měla pohybovat v rozmezí od 80% do 120%.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí – vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, neboli kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím je úrokové krytí vyšší, tím je finanční situace příznivější. V případě, že je ukazatel nižší než 100%, znamená to, že si podnik nevydělá ani na úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}$$

Úrokové zatížení – vyjadřuje, jakou část provozního zisku odčerpávají úroky. Žádoucí je nižší úrokové zatížení (Dluhošová a kol, 2010).

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{EBIT}$$